

3

Kvaliteta u

visokom obrazovanju



Nacionalna zaklada za znanost,  
visoko školstvo i tehnološki razvoj  
Republike Hrvatske

# Kvaliteta u visokom obrazovanju



# Kvaliteta u visokom obrazovanju

Rijeka, travanj 2007.

**Nakladnik:** Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo  
i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske

**Adresa nakladnika:** Trg J. J. Strossmayera 4, 10 000 Zagreb

**Glavni urednik:** Prof. dr. sc. Pero Lučin

**Uredništvo:** Josipa Bađari, prof.  
Janja Trkulja, prof.  
Ana Ravnić Perfido, prof.  
Sandra Milovanović, prof.  
Ivan Šuljić, dipl.iur.

**Design i grafička priprema:** NOVENA d.o.o.

**Lektura i korektura:** Josipa Bađari, prof.

**Tiskano:** travanj 2007.

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu  
Nacionalne i sveučilišne knjižnice  
u Zagrebu pod brojem 633137.

ISBN 978-953-95534-2-3

© Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske



*Dragi čitatelju,*

Kvaliteta u visokom obrazovanju jedan je od najčešćih pojmova kojeg u proteklih pet godina izgovaraju kreatori visokoobrazovnih politika u svim europskim državama. Sve češće ga izgovaraju i članovi akademske zajednice, ali i političari. Naime, s napredovanjem Bolonjskog procesa postaje sve jasnije da je izgrađeni sustav za osiguranje kvalitete, koji jamči predviđene ishode učenja, temeljni uvjet za stvaranje integriranog europskog prostora visokog obrazovanja, priznavanje diploma i mobilnost ljudi u europskom prostoru rada.

3

Javne rasprave o modelima osiguranja kvalitete sve su intenzivnije, a brojna iskustva i prakse su već na djelu. No i dalje dominira konflikt u kojem su na jednoj strani akademske institucije, a na drugoj tržište usluga koje nudi visoko obrazovanje. Prvi nastoje očuvati tradicionalni akademski stav o kvaliteti kao izvrsnosti, odnosno da je upravo cilj „biti najbolji” sasvim dovoljna garancija kvalitete, a drugi traže da proizvod ili usluga treba zadovoljiti potrebe, zahtjeve i želje kupaca ili klijenata, odnosno da su studenti oni koji financiraju visoko obrazovanje, akademska zajednica, vlada i društvo u cjelini, više ili manje, klijenti ili korisnici visokog obrazovanja. Ovisno o rasporedu snaga koji je na djelu o određenom sustavu i vremenskom kontekstu, različiti modeli se ugrađuju u praksu.

U sustavima gdje dominira „filozofija” akademske slobode razvijaju se modeli kontinuiranog poboljšanja, koji pretpostavljaju da je postizanje kvalitete u središtu akademskog etosa i da članovi akademske zajednice sami najbolje znaju što je kvaliteta u visokom obrazovanju i znanosti. U sustavima u kojima postoji snažna državna administracija kvaliteta se temelji na konceptu „minimalnih standarda”, odnosno uspostavljanju objektivnih i mjerljivih normi i kriterija. Bilo koji program, odjel ili institucija koji zadovolji norme i kriterije, proglašava se kvalitetnim. No, takav pristup vodi k uniformiranju visokoobrazovnog sustava i razvijanju mentaliteta koji čini samo ono što je dostatno za zadovoljavanje minimuma. Posebice je naglašena nedostatnost toga koncepta kada se kriteriji i standardi temelje na kvantitativnim parametrima koji se propisuju zakonom, koji se ne može tako lako mijenjati i prilagođavati društvenim promjenama i okolnostima, niti kojim se potiču promjene i inovacije.

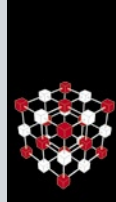
Poimanje kvalitete i temeljne postavke pojedinih koncepata se miješaju, isprepliću i mijenjaju zbog stalnih promjena u okruženju u kojem djeluju visokoobrazovne institucije, kao i zbog povećanja znanja unutar visokoobrazovnih sustava i institucija koje postupno razvijaju svoje vlastite koncepcije kvalitete i modele vrednovanja i upravljanja kvalitetom. U sustavima koji imaju razvijene agencije za vanjsko osiguranje kvalitete postoji stalna tenzija i pritisak usklađivanja s institucijskim pristupima kvaliteti.

Osiguranje kvalitete je i u Hrvatskoj jedna od ključnih tema, posebice s obzirom na činjenicu da sustav visokog obrazovanja postaje fleksibilniji, broj studenata dramatično raste, a visokoobrazovne institucije se osnivaju posvuda gdje postoji potreba za visokim obrazovanjem. Zbog toga pitanje kvalitete i sustavno osiguranje kvalitete postaje sve veći izazov svima koji imaju veze s visokim obrazovanjem te praktički uvjet održanja tradicionalnih visokoobrazovnih institucija.

Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske pokušava odgovoriti na te izazove stvaranjem programa i financijskih instrumenata kojima podupire izuzetne pojedince i ideje te potiče stvaranje dobrih iskustava i praksi. Takav je i program „Izgradnja institucijskih mehanizama za osiguranje kvalitete” koji je Upravni odbor pokrenuo 2004. godine. Kroz taj program natjecale su se 22 institucije, a 8 je projekata prihvaćeno za financiranje. Projekti su završili 2006., a sva su završna izvješća pozitivno ocijenjena. Rezultati ostvareni kroz taj program već su značajno doprinijeli razvijanju sustava za osiguranje kvalitete u Hrvatskoj. Budući da je jedna od temeljnih politika Nacionalna zaklada za znanost dostupnost rezultata u javnosti i otvorenost za raspravu, ova je publikacija pripremljena kako bi se omogućila diseminacija i korištenje iskustava u svim hrvatskim institucijama.

**Prof. dr. Pero Lučin,**

*Predsjednik Upravnog odbora  
Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo  
i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske*



# Sadržaj

## **Pero Lučin**

- 3** Dragi čitatelju

## **Pero Lučin**

- 7** Osiguranje kvalitete u Europskom visokoobrazovnom prostoru

## **Aleksa Bjeliš**

- 33** Osiguranje kvalitete u hrvatskom visokoobrazovnom sustavu

## **Petar Bezinović**

- 49** Samovrednovanje visokoškolskih institucija – pojmovni okvir i praktična primjena

## **Antonije Dulčić, Amir Hamzić,**

## **Branko Rafajac, Rudolf Scitovski**

- 59** Pretpostavke i strategija vanjskog vrednovanja visokih učilišta

## **Jasmina Havranek**

- 73** Uloga Agencije za znanost i visoko obrazovanje

## **Mladen Andrassy**

- 81** Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu

## **Petar Bezinović, Miljana Bajšanski**

- 99** Razvoj organizacijskog sustava i postupaka za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci

## **Sanja Lončar-Vicković**

- 113** Uspostavljanje sustava unaprjeđenja kvalitete obrazovanja na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

## **Neven Vrčec**

- 127** Referalni centar za osiguranje kvalitete u institucijama visokog školstva

## **Aleksandra Deluka-Tibljaš**

- 141** Praćenje i unaprjeđenje kvalitete studiranja na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

## **Branko Smerdel**

- 153** Razvoj modela unaprjeđivanja kvalitete studija na Pravnom fakultetu u Zagrebu

## **Sanja Smojver-Ažić**

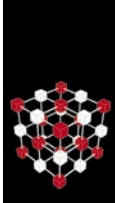
- 163** Razvoj sustava za unaprjeđenje kvalitete studija na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

## **Duško Pavletić**

- 175** Ustroj institucijskog sustava osiguranja kvalitete na Tehničkom fakultetu u Rijeci

- 187** Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u Europskom visokoobrazovnom prostoru





Kvaliteta u visokom obrazovanju

# Osiguranje kvalitete u Europskom visokoobrazovnom prostoru

**Prof. dr. sc. Pero Lučin**

Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski  
razvoj Republike Hrvatske







# Uvod

8

Jedna od ključnih faza u procesu harmonizacije visokoškolskih sustava u Europskom prostoru visokog obrazovanja (*European Higher Education Area, EHEA*) je izgradnja sustava za unapređenje kvalitete visokog obrazovanja. Taj bi sustav trebao omogućiti usporedivost visokoškolskih institucija i programa te otvoriti mogućnost priznavanja akademskih kvalifikacija bez obzira na program i način njihova stjecanja. Zbog toga je uspostavljena mreža agencija za priznavanje diploma (ENIC/NARIC) i mreža agencija za osiguranje kvalitete (ENQA).

*Osiguranje  
kvalitete je  
sustav*

Osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju nema samo jednu svrhu, niti se temelji na jednoj metodologiji ili jednoznačnoj definiciji, već ima različito značenje u različitom kontekstu.

*Kvaliteta mora biti sastavni dio misije, a osiguranje kvalitete strateški zadatak svake visokoobrazovne institucije.*

Sustav za osiguranje kvalitete je operativna neizbježnost u koju se treba investirati, u čijoj izgradnji trebaju sudjelovati svi dionici (uprava, nastavnici, studenti, vanjski predstavnici).

Osiguranje kvalitete je i osobna odgovornost svakog dionika u visokoobrazovnom procesu (kulture kvalitete), no to nije dovoljno; osiguranje kvalitete postaje profesionalizirano, odnosno postaje sustav. Teško se može očekivati kvalitetu bez kulture kvalitete, isto kao što se ne može govoriti o vanjskom osiguranju kvalitete bez unutarnjeg (institucijskog) sustava za osiguranje kvalitete.

*Kultura kvalitete*

U posljednjih desetak godina izmijenio se niz pojmova kojima se nastojalo opisati procese osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju: od kontrole kvalitete, jamstva kvalitete, upravljanja kvalitetom, osiguranja kvalitete do kulture kvalitete. Naravno, cilj je razvijanje kulture kvalitete koja označava promjenu stavova i ponašanja svih pojedinaca uključenih u rad visokoobrazovnih institucija, odnosno podrazumijeva pristup odozdo prema gore (*bottom up*), umjesto pristupa odozgo prema dolje (*top down*). Kultura kvalitete podrazumijeva proaktivno djelovanje svih članova visokoobrazovne zajednice (akademskog, neakademskog osoblja i studenata) na poboljšanju svih aspekata djelovanja institucije kao i svih njezinih dijelova bitnih za poticanje kreativnosti i inovativnosti. To se bitno razlikuje od mehaničkih ili upravljačkih procesa za poboljšanje kvalitete. Prije svega, odnosi se na promicanje zajedničkih vrijednosti i stavova te izgradnju sveučilišne zajednice





i identificiranje zaposlenika s institucijom. Kultura kvalitete podrazumijeva da ne postoji jedan jedini način za razvitak institucijskih procesa za osiguranje kvalitete, već svaka institucija traži najbolje rješenje u skladu sa svojom misijom i mogućnostima koje okruženje dozvoljava. Brzina i obim razvitka kulture kvalitete, jasno, ovisi o kulturnom okruženju i stupnju razvijenosti visokoobrazovnih sustava i institucija.

Raznolikost pristupa kvaliteti u visokoobrazovnim sustavima europskih država nametnula je potrebu sustavnog istraživanja i utvrđivanja europskih standarda. Zbog toga je Europska udruga sveučilišta (EUA) u suradnji s Europskom komisijom pokrenula 2002. godine četverogodišnji projekt (Quality Culture Project) u kojem su sudjelovala 134 europska sveučilišta. U projektu se istraživalo sve aspekte kvalitete visokog obrazovanja europskih sveučilišta te je izrađeno niz studija i preporuka. O njima možete doznati više na internetskim stranicama EUA-e.<sup>1</sup>

Razvoj sustava za osiguranje kvalitete u Hrvatskoj je započeo donošenjem Zakona o znanosti i visokom obrazovanju (2003.), iako je i prethodni Zakon o visokim učilištima (1993.) bio zacrtao naznake vanjskih mehanizama za osiguranje kvalitete. Usprkos različitim inicijativama, na nacionalnoj (Nacionalno vijeće za visoku naobrazbu) i na institucijskoj razini (sveučilišta, pojedini fakulteti), hrvatski sustav za osiguranje kvalitete je tek na početku pa se teško može reći da postoji jasna slika o tome što on predstavlja i kako treba djelovati. Naravno, jedan od razloga tome je što ne postoji u potpunosti jasna slika u okruženju, a iskustva europskih država stara su svega 4 do 5 godina. Zbog toga, u nastavku, dajem pregled događanja i nekih rješenja u Europi (s naglaskom na sustavu i raspodjeli zadaća unutar sustava), bez namjere da ulazim u detalje i razradu modela koji je primjenjiv u Hrvatskoj.

## Političke odluke i temeljni dokumenti o politikama (*policy dokumenti*)

Intenzivan rad na uspostavljanju transparentnog sustava za osiguranje kvalitete započeo je 1998. nakon preporuke Europskog vijeća u kojoj su zacrtane osnovne smjernice i zadaće za države članice Europske unije (EU). Šest godina kasnije Europska je komisija utvrdila da su skoro sve države članice EU izgradile nacionalni sustav za osiguranje kvalitete.

Da bi se ostvarila ideja o uspostavljanju Europskog visokoobrazovnog prostora, ministri šest europskih država u Bolonjskoj deklaraciji (1999.) po prvi put ističu

<sup>1</sup> <http://www.eua.be/>



## ENQA

10

Priopćenje iz  
Praga, 2001.  
(Prague  
Communique)

potrebu za promicanjem europske suradnje u osiguranju kvalitete, primarno s ciljem razvoja usporedivih kriterija i metodologija. Zbog toga je 2000. godine osnovana Europska udruga za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (*The European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA*). U nju se učlanjuju agencije za osiguranje kvalitete ili akreditaciju studijskih programa i visokoobrazovnih institucija svih država članica EU.

Na ministarskoj konferenciji održanoj 2001. godine u Pragu, na kojoj je Republika Hrvatska pristupila Bolonjskom procesu, ministri europskih država utvrdili su da je uspostavljanje sustava za osiguranje kvalitete jedan od temeljnih preduvjeta za usporedivost diploma i kvalifikacija u Europi. Zbog toga je potrebno razviti nacionalne sustave za osiguranje kvalitete, primarno na sveučilištima i ostalim institucijama koje provode visoko obrazovanje, osigurati suradnju među njima te ih uključiti u Europsku mrežu za osiguranje kvalitete.

*U mnogim raspravama koje su se vodile u sklopu priprema za ministarsku konferenciju u Berlinu, koja se održala u rujnu 2003., postalo je jasno da će biti teško uspostaviti jedinstveni Europski prostor visokog obrazovanja ukoliko se ne izgradi sustav za kontrolu ili unapređenje kvalitete. Iz većine je rasprava bilo razvidno da će biti vrlo teško uspostaviti jedinstveni europski kontrolni sustav te se krenulo u smjeru izgradnje sustava za unapređenje kvalitete ili razvijanje kulture kvalitete.*

Berlinsko  
priopćenje,  
2003. (Berlin  
Communique)

Kada su se ministri sastali u Berlinu, u rujnu 2003. godine, utvrdili su konkretne ciljeve za naredno dvogodišnje razdoblje. Pritom su naglasili iznimnu važnost očuvanja institucijske autonomije te potvrdili da primarnu odgovornost za osiguranje kvalitete imaju same visokoobrazovne institucije, što je temelj za javnu odgovornost (*accountability*) visokoobrazovnog sustava unutar nacionalnih kvalifikacijskih okvira. Ministri su se složili da je potrebno utvrditi zajedničke kriterije i metodologije te do 2005. godine u nacionalnim sustavima za osiguranje kvalitete imati:

- utvrđene obaveze i odgovornosti tijela i institucija
- evaluacijske postupke za studijske programe ili institucije, uključujući unutarnje/institucijsko ocjenjivanje, vanjsku procjenu, sudjelovanje studenata i objavljivanje rezultata
- sustav akreditacije, certifikacije ili usporedive procedure
- međunarodno sudjelovanje, suradnju i umrežavanje.

Ministri su, na europskoj razini, pozvali ENQA da, u suradnji s EUA, Europskom udrugom visokoobrazovnih institucija (ERASHE) i Nacionalnom unijom studenata u Europi (ESIB), razvije standarde, procedure i vodič za osiguranje kvalitete te da predloži odgovarajući *peer review* sustav za agencije ili tijela koja su zadužena za osiguranje kvalitete i/ili akreditaciju.



Pored toga, zadužili su *Bologna Follow-up Group*<sup>2</sup> da organizira *stocktaking* proces za sljedeći njihov sastanak, koji će se održati 2005. u Bergenu, i pripremi detaljne izvještaje o napredovanju procesa i implementaciji prioriteta koji su postavljeni za dvogodišnje razdoblje.

*Bologna  
Follow-up  
Group*

11

Dvije godine kasnije, na konferenciji u Bergenu, ministri su potvrdili da je postignut značajan napredak na uspostavljanju nacionalnih sustava za osiguranje kvalitete te su pozvali visokoobrazovne institucije da pojačaju svoje aktivnosti kroz sustavno uvođenje internih mehanizama i njihovo povezivanje s vanjskim sustavom za osiguranje kvalitete. Prihvatili su standarde i vodič za osiguranje kvalitete koji je pripremila ENQA te odlučili uvesti predloženi model za istražinsku (*peer review*) procjenu nacionalnih agencija za osiguranje kvalitete. Nadalje, odlučili su uspostaviti Europski registar agencija za osiguranje kvalitete (*European register of quality assurance agencies*) te pozvali agencije na suradnju kako bi se olakšalo uzajamno priznavanje akreditacija ili odluka o osiguranju kvalitete.

*Priopćenje  
iz Bergena,  
2005. (Bergen  
Communique)*

Europski parlament je 2006. godine donio odluku o uspostavljanju Europskog registra i utvrdio minimalne kriterije koje treba zadovoljiti neka agencija da bi mogla biti upisana u registar.

*Europski registar  
agencija za  
osiguranje  
kvalitete*

# Standardi

Na ministarskoj konferenciji u Bergenu, u svibnju 2005. godine, ministri zaduženi za visoko obrazovanje prihvatili su Standarde i smjernice za osiguranje kvalitete u Europskom visokoobrazovnom prostoru (*European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*). U prilogu ove publikacije nalazi se skraćeni pregled standarda i smjernica. Hrvatski prijevod dokumenta dostupan je na internetskim stranicama Instituta za društvena istraživanja<sup>3</sup>, a izvornik na adresi ENQA-e.<sup>4</sup>

*European  
Standards and  
Guidelines  
for Quality  
Assurance in  
the European  
Higher  
Education Area*

Europski standardi i smjernice pomno razrađuju, na načelnoj razini, glavne osobine svih triju ključnih komponenti sustava za osiguranje kvalitete u EHEA: (i)

2 Grupa za praćenje Bolonjskog procesa (*Bologna Follow-up Group - BFUG*) je stručno predstavničko tijelo koje okuplja sve zainteresirane za njegovo napredovanje. Većinu čine nacionalni predstavnici, najčešće predstavnici ministarstava (Vlada), nekoliko predstavnika studenata, Europskog povjerenstva (*European Commission*), Vijeća Europe (*Council of Europe*), Europske udruge sveučilišta (*European University Association, EUA*) i Europske udruge visoko obrazovnih institucija koja okuplja uglavnom predstavnike izvansveučilišnog sektora (*EURASHE*). Sličnu ulogu ima tijelo Vijeća Europe, Upravni odbor za visoko obrazovanje i znanost (*Steering Committee on Higher Education and Research - CD-ESR*) koji čine po jedan nacionalni predstavnik vlade i akademske zajednice, te ostali članovi kao i u BFUG-u, uz predstavnike UNESCO-a i predstavnike država koje nisu pristupile Bolonjskom procesu, ali su potpisnice Europske kulturne konvencije.

3 [http://zagreb.idi.hr/bolonjski\\_dokumenti/ENQA%20Standardi%20i%20smjernice%20za%20osiguranje%20kvalitete%20u%20Europskom%20prostoru%20visokog%20obrazovanja.pdf](http://zagreb.idi.hr/bolonjski_dokumenti/ENQA%20Standardi%20i%20smjernice%20za%20osiguranje%20kvalitete%20u%20Europskom%20prostoru%20visokog%20obrazovanja.pdf)

4 [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050221\\_ENQA\\_report.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050221_ENQA_report.pdf).



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

12

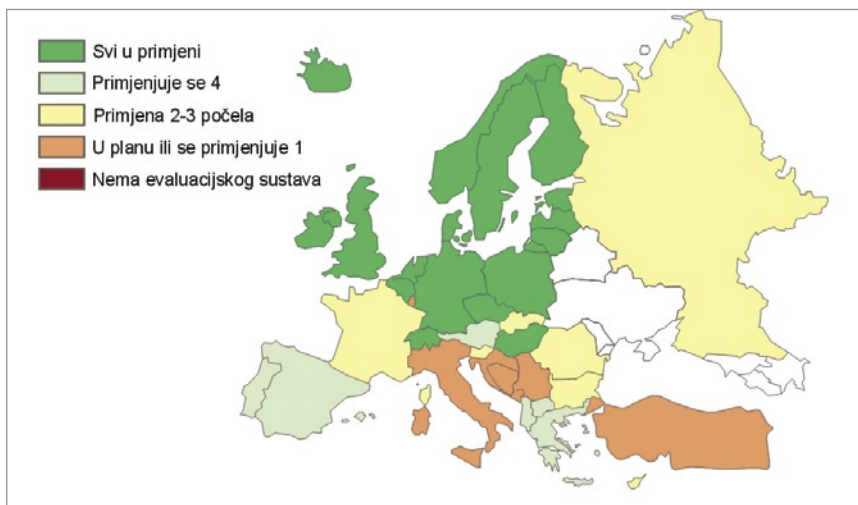
Komponente  
sustava za  
osiguranje  
kvalitete u EHEA

unutarnje osiguranje kvalitete, (ii) vanjsko osiguranje kvalitete i (iii) agencije za osiguranje kvalitete.

Unutarnje osiguranje kvalitete odnosi se na institucijske mehanizme (sveučilišta), prije svega razvoj institucijske politike rada (*policy*) u osiguranju kvalitete i kulturi kvalitete, uključivanje studenata, uspostavljanje mehanizama praćenja i njihovo periodičko provjeravanje te transparentnost i javno objavljivanje rezultata.

Vanjsko osiguranje kvalitete odnosi se na sustavno praćenje i učinkovitost internih sustava za osiguranje kvalitete te definiranje ciljeva, zadataka, procedura i kriterija koje je potrebno utvrditi i objaviti prije evaluacije.

Agencije za osiguranje kvalitete dobivaju jasnu misiju; to je prije svega obavljanje posla koji je potreban da bi djelovao vanjski sustav za osiguranje kvalitete te usmjeravanje razvoja institucijskih mehanizama.



**Slika 1. Primjena pet ključnih elemenata evaluacijskih sustava navedenih u Berlinskom priopćenju:**

- 1. Unutarnje vrednovanje**
- 2. Vanjska procjena**
- 3. Sudjelovanje studenata**
- 4. Objavljivanje rezultata**
- 5. Međunarodna participacija**

Izvor: BFUG (2005). Bologna Process Stocktaking. Report from a working group appointed by the Bologna Follow-up Group to the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005.

Pet ključnih elemenata koje trebaju sadržavati svi nacionalni sustavi za osiguranje kvalitete postavljeni su u Berlinskom priopćenju: (1) unutarnje vrednovanje, (2) vanjska procjena, (3) uključenost studenata, (4) objavljivanje rezultata i (5) međunarodna participacija. Većina europskih država ima nacionalne sustave



za osiguranje kvalitete koji se podudaraju s tim kriterijima (Slika 1.). U 18 država ti su elementi u potpunosti primijenjeni, u 8 država se primjenjuje samo 4 ili je postavljeno svih pet, ali nisu u punoj primjeni, u 9 država je počela primjena 2-3 elementa, a u 7 država se primjenjuje samo jedan ili se planira izgradnja sustava. Samo u jednoj državi (Andora) ne postoji sustav vrednovanja.

13

Od navedenih pet elemenata najčešće nedostaje uključenost studenata te objavljivanje izvješća. Objavljivanje rezultata je ključno za otvorenost i transparentnost sustava za osiguranje kvalitete. U nekim državama postoji kultura objavljivanja evaluacijskih izvješća, dok u drugima sveučilišta još uvijek nisu otvorena javnosti, pa objavljivanje rezultata zahtijeva promjenu kulture.

## Razvoj sustava za osiguranje kvalitete

Političke odluke i brojne aktivnosti koje su pratile razvoj Bolonjskog procesa rezultirale su intenzivnim razvojem sustava za osiguranje kvalitete pa se u posljednjih 6 godina može zabilježiti značajan napredak u većini europskih država. *Stocktaking*, koji je proveden za Ministarsku konferenciju 2005. godine, pokazao je da u 22 europske države postoji dobro razvijen i djelotvoran nacionalni sustav za osiguranje kvalitete koji obuhvaća sve razine djelovanja u visokom obrazovanju s jasno definiranim odgovornostima nacionalnih agencija i visokoobrazovnih institucija. U tim državama postoji potpuno funkcionalna agencija za osiguranje kvalitete. U 6 europskih država postoji funkcionalan sustav za osiguranje kvalitete, ali on još nije primijenjen na sve visokoobrazovne programe. U 13 europskih država razvoj sustava je uznapredovao, barem na legislativnoj razini, no razina implementacije sukladno smjernicama Bolonjskog procesa je razmjerno niska. Tom krugu država pripada i Hrvatska. Samo u dvije europske države sustav za osiguranje kvalitete bio je u pripremnoj fazi ili na razini početne rasprave.

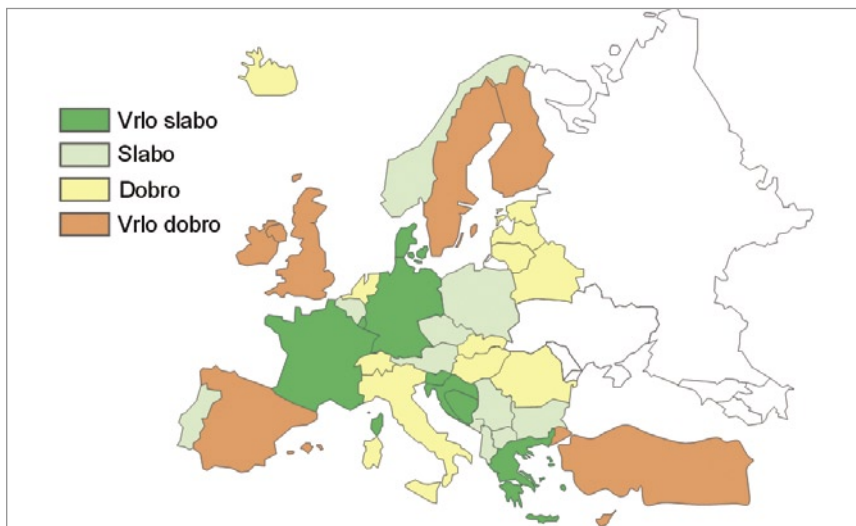
*Razvijenost  
sustava za  
osiguranje  
kvalitete u  
europskim  
državama*

Glavni problem u izgradnji sustava za osiguranje kvalitete u europskim državama leži u stupnju autonomije visokoobrazovnih institucija. Primjerice u Velikoj Britaniji, Irskoj, Finskoj, Nizozemskoj, Danskoj i Austriji, gdje sveučilišta uživaju visoku razinu autonomije, sustavi su iznimno dobro razvijeni. S druge strane, primjerice u Njemačkoj, Belgiji ili Grčkoj, gdje je autonomija sveučilišta još uvijek ograničena, izgradnja sustava napreduje znatno sporije. Vrlo često autonomija nije ograničena intervencijama ministarstava, već djelovanjem akreditacijskih tijela.

*Razvijenost  
sustava ovisi  
o stupnju  
autonomije  
sveučilišta*



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja



**Slika 2. Stupanj razvijenosti unutarnjih procedura za osiguranje kvalitete (2003).**

*Razvijenost  
unutarnjih  
mehanizama*

U većini europskih država intenzivno se razvijaju unutarnji mehanizmi za osiguranje kvalitete, paralelno s vanjskim procedurama za osiguranje kvalitete. U sustavima u kojima još nisu dovoljno razvijeni unutarnji mehanizmi, dobro funkcioniraju i vanjski mehanizmi. No, u sustavima koji imaju dobro razvijene unutarnje mehanizme u institucijama, vanjski mehanizmi se percipiraju kao birokratsko opterećenje koje ograničava razvoj institucija. U takvim institucijama dobro je razvijena kultura kvalitete koja znatno više doprinosi razvoju i unapređenjima nego, vanjski nadzor. Izvještaji samovrednovanja predstavljaju poveznicu između dva procesa osiguranja kvalitete.

Iako se unutarnji procesi osiguranja kvalitete intenzivno razvijaju u visokoobrazovnim institucijama diljem Europe, uglavnom su usredotočeni na procese nastave. Manje od trećine institucija razvija unutarnje procese za osiguranje kvalitete istraživanja (uglavnom se oslanjaju na vanjske procjene) dok daleko manji broj (manje od šestine) institucija procjenjuje kvalitetu administracije. Sudjelovanje studenata je još uvijek je nezadovoljavajuće u većini institucija.



# Koncepti i pristupi kvaliteti

15

Postoji različito razumijevanje pojma kvalitete, najčešće ovisno i o interesima različitih sastavnica ili korisnika visokog obrazovanja pa možemo reći da je kvaliteta multidimenzionalan i, vrlo često, subjektivan koncept. Konceptije kvalitete u visokom obrazovanju kategorizirali su Harvey i Green (1993.), a detaljno su raspravljane u Priručniku za osiguranje kvalitete PHARE (1998.). One uključuju sljedeće:

- **Kvaliteta kao izvrsnost** – Tradicionalni akademski stav koji drži da je njezin cilj biti najbolji;
- **Kvaliteta kao izbjegavanje grešaka (*zero errors*)** – Ideja o izbjegavanju grešaka je najjednostavnije definirana u masovnoj industriji jer se lako može utvrditi specifikacija proizvoda do najmanjih detalja koji se mogu standardizirano mjeriti i provjeravati. Kako su „proizvod“ visokog obrazovanja diplomirani studenti, teško je očekivati da će oni biti identični pa se takav koncept ne može uvijek primijeniti na visoko obrazovanje.
- **Kvaliteta kao ispunjenje postavljenih ciljeva (*fitness for purpose*)**  
– Takvo gledište traži da proizvod ili usluga treba zadovoljiti potrebe, zahtjeve i želje kupaca ili klijenata. Studenti, oni koji financiraju visoko obrazovanje, akademska zajednica, vlada i društvo u cjelini, svi su oni, više ili manje, klijenti ili korisnici visokog obrazovanja. Oni mogu imati prilično različite poglede i na „svrhu“ i na „postavljene ciljeve“. Glavni nedostatak tog koncepta je da može izgledati da bilo što u visokom obrazovanju odgovara (vrijedi) dokle god mu se može formulirati svrha. Taj nedostatak posebice dolazi do izražaja u velikim visokoobrazovnim sustavima u kojima, na institucijskoj razini, svaka institucija može utvrditi veliki broj „svrha“, najčešće kroz definiranje svoje misije, ali i kroz pojedine studijske programe definirajući detalje ishoda studiranja.
- **Kvaliteta kao transformacija** – Taj se koncept fokusira na studente: što je bolja visokoobrazovna institucija, to bolje obučava studente u određenim vještinama, znanju i stavovima koji im omogućuju da žive i rade u društvu znanja. Takav pogled na kvalitetu posebice je prikladan kada se značajno promjeni profil onih koji uče, primjerice kad društvene i političke promjene dovedu do povećanog uključivanja u visoko obrazovanje. Kvaliteta se zamišlja kao proces transformacije koja se primarno odvija s ciljem povećanja studentskih iskustava, kontinuirana poboljšanja temelje se na pristupu odozdo prema gore (*bottom up*), a odgovornost i otvorenost glavni je način za dobivanje većeg povjerenja. U takvom sustavu naglasak je na učinkovitom

Izvrsnost

Izbjegavanje  
grešaka

Ispunjenje  
postavljenih  
ciljeva

Transformacija





djelovanju te se uključuje vanjsko nadgledanje (*monitoring*) koje je osjetljivo na unutarnje procedure i vrijednost. Premda je taj koncept popularan, glavni mu je nedostatak što se teško može mjeriti kvaliteta intelektualnog kapitala.

- **Kvaliteta kao prag (*threshold*)** – Definiranje praga za kvalitetu znači uspostavljanje određenih normi i kriterija. Bilo koji program, odjel ili institucija, koji zadovolji norme i kriterije, proglašava se kvalitetnim. Prednost uspostavljanja praga je u tome što je objektivan i može se certificirati. No, takav pristup dovodi do uniformiranja visokoobrazovnog sustava, što se posebice negativno odražava ako institucija prihvati mentalitet prilagođavanja i čini samo ono što je dostatno za zadovoljavanje minimuma. Posebice je naglašena nedostatnost tog koncepta kada se kriteriji i standardi temelje na kvantitativnim parametrima koji se propisuju zakonom koji se ne može tako lako mijenjati i prilagođavati društvenim promjenama i okolnostima, niti se potiču promjene i inovacije. Taj koncept ne uzima u obzir izlazne standarde (*output*), razinu studentskih postignuća, niti kriterije za procjenjivanje tih dostignuća, niti načine na koje se ta dostignuća provjeravaju i potvrđuju. Svejedno, u mnogim europskim visokoobrazovnim sustavima koncept „minimalnih standarda” koristi se kao polazišna pozicija za procjenu kvalitete.
- **Kvaliteta kao vrijednost za novac** – Pojam *accountability* najviše odgovara toj definiciji, no najčešće se taj pojam koristi zbog potrebe potrošnje iz državnog proračuna.
- **Kvaliteta kao pojačanje ili poboljšanje** – Taj koncept ističe nastojanje kontinuiranog poboljšanja i pretpostavlja činjenicu da je postizanje kvalitete u središtu akademskog etosa (etike, morala, uvjerenja) i da članovi akademske zajednice sami najbolje znaju što je kvaliteta u visokom obrazovanju i znanosti. Glavni nedostatak toga koncepta je to što je teško „mjeriti” poboljšanja kao i to što je jako teško dokazati o poboljšanju raspoznati u javnosti.

Poimanje kvalitete i temeljne postavke pojedinih koncepata se miješaju, isprepliću i mijenjaju zbog stalnih promjena u okruženju u kojem djeluju visokoobrazovne institucije, kao i zbog povećanja znanja unutar visokoobrazovnih sustava i institucija koje postupno razvijaju svoje vlastite koncepcije kvalitete i modele evaluacije i upravljanja kvalitetom. U sustavima koji imaju razvijene agencije za vanjsko osiguranje kvalitete postoji stalna tenzija i pritisak usklađivanja s institucijskim pristupima kvaliteti.

U nekim visokoobrazovnim sustavima pokušavaju se primijeniti procedure i standardi iz drugih sektora, primjerice standardi ISO 9001:2000<sup>5</sup>. Sveučilišta najčešće pokušavaju primijeniti te standarde na njihove ne-akademske usluge, primjerice usluge studentskog smještaja i djelovanje studentskih službi. Glavni prigovor ISO pristupu je u tome što se on fokusira na procese, a ne na ishod.



Model kontinuiranog poboljšanja kvalitete koji je razvila Europska fundacija za upravljanje kvalitetom (EFQM)<sup>6</sup>, „Excellence” model, primjer je standarda iz poslovnog sektora i industrije čija su varijante razvijane za usluge javnog sektora. Taj model koristi nekoliko britanskih, njemačkih, turskih i mađarskih sveučilišta. EFQM je razvijena s idejom stvaranja Europske mreže za unapređenje kvalitete na načelima TQM (*Total Quality Management*). EFQM podržava *benchmarking exercises* jer se oni smatraju vrlo važnim alatom za unapređenje.

Razvitak novih načina visokog obrazovanja, poput „on-line” ili „e-learning” te transnacionalnog obrazovanja potiče na razvijanje novih standarda i kriterija, kako na nacionalnoj tako i na institucijskoj razini. Gledišta su uglavnom konfliktna glede primjene istih standarda i evaluacijskih pristupa koji se koriste u tradicionalnom visokom obrazovanju. Oni koji podržavaju takav pristup smatraju da fokus mora biti na definiranju akademskih standarda i kvalifikacija kroz pojmove ishodi učenja (*learning outcomes*) i kompetencije, a ne tradicionalni pristup ulaznih čimbenika i procesa.

Vanjska evaluacija kvalitete u visokom obrazovanju uvedena je prije gotovo stotinu godina kad je uvedena akreditacija u Sjedinjenim Američkim Državama. No, premda akreditaciju organiziraju nevladine institucije, koje akreditiraju ili institucije ili programe, na dobrovoljnoj bazi, rezultati akreditacije su preduvjet za javno financiranje. Europski pristup je drukčiji od američkog jer se akreditacija provodi na temelju zakona i vladinih kontrola nad institucijama i njihovim programima. No, mnoge su europske vlade uočile da tradicionalna kontrola nad visokoobrazovnim institucijama nije učinkovita jer koči sposobnost njihove prilagodbe na izazove kojima trebaju odgovoriti. Zbog toga se uvodi ili potiče stvaranje sustava za osiguranje kvalitete.

# Vanjski mehanizmi

U europskim državama još uvijek postoji šarolikost modela za osiguranje kvalitete koji su u primjeni: od evaluacije programa ili pojedinih predmeta, njihova ocjenjivanja, vrednovanja ili čak i akreditiranja do institucijskih evaluacija, provjere, vrednovanja ili akreditacije. Primjerice, Velika Britanija primjenjuje institucijske provjere i vrednovanje predmeta, Francuska institucijske evaluacije i akreditacije programa, a Finska institucijske provjere. Nizozemska i Njemačka provode akreditaciju programa i inspekcije.

Na nacionalnoj razini svrha sustava za osiguranje kvalitete treba se utvrditi i usuglasiti s visokoobrazovnim institucijama. Ključno pitanje je hoće li kod vanjskog



osiguranja kvalitete (izvan institucije) naglasak biti na odgovornosti (*accountability*) ili na unapređenjima te kako uravnotežiti ta dva cilja. Primjerice, u uvjetima kada se brzo povećava neregulirano privatno obrazovanje te kada se osnivaju nove vrste institucija ili kvalifikacija, naglasak bi trebao biti na odgovornosti i zadovoljavanju standarda (*compliance*). No, kako institucije razvijaju sve učinkovitije i sofisticirane unutarnje mehanizme za osiguranje kvalitete, naglasak bi trebao biti na pomicanju ravnoteže od zadovoljavanja standarda prema poboljšanjima (unapređenjima). Štoviše, ako su vanjski zahtjevi prekruti, primjerice pri razvijanju i odobravanju programa, bit će vrlo malo prostora za dokazivanje poboljšanja, a institucije neće imati dovoljno fleksibilnosti niti da odgovore brzo, niti dovoljno inovativno na nove zahtjeve.

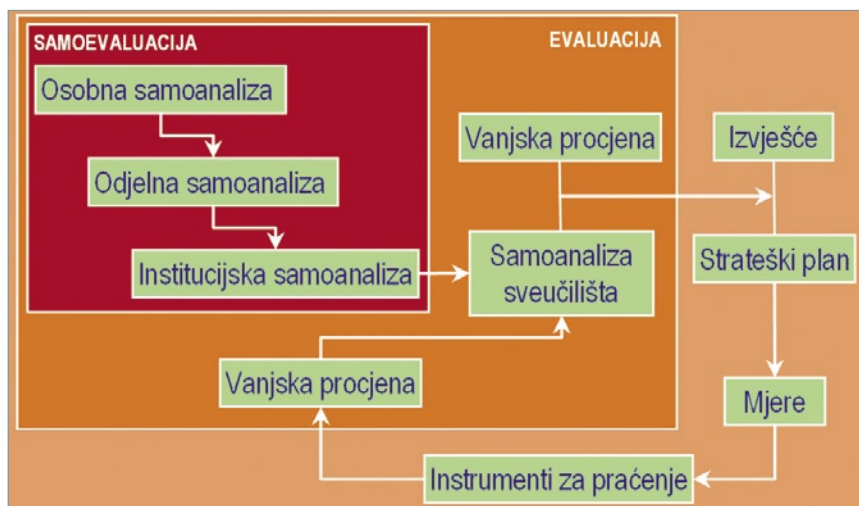
Svrhu nacionalnog sustava za osiguranje kvalitete ipak određuje struktura i veličina visokoobrazovnog sustava, stupanj razvitka kulture kvalitete te političko i kulturno okruženje. U proteklih nekoliko godina vođene su brojne rasprave o strukturi i svrsi vanjskog sustava za osiguranje kvalitete. Uglavnom je postignut konsenzus o tome kako treba izgledati vanjski sustav za osiguranje kvalitete (Slika 3.):

- temelji se na autonomnim ili barem djelomično autonomnim agencijama; povjerenje u agencije daje legitimnost internim evaluacijskim procesima<sup>7</sup>
- mora postojati Sporazum o jasnim standardima i očekivanjima
- provodi samoevaluacijsko istraživanje akademskog odjela, fakulteta ili institucije
- organizira vanjsku procjenu koju provode eksperti iz drugog sustava
- izrađuje pisani izvještaj s preporukama
- javno objavljuje sve rezultate
- prepoznaje da je evaluacijski proces jednako važan kao i njegov rezultat.

Uspješan sustav za osiguranje kvalitete treba ostvariti navedene ciljeve bez previše nepotrebne birokracije ili uplitanja u primarno djelovanje institucije.

---

7 EUA policy statement 2001, Annex 4.6.



19

**Slika 3. Evaluacijski ciklusi i struktura nacionalnog sustava za osiguranje kvalitete**

Cilj izgradnje sustava za unapređenje kvalitete nije kontrola, već stvaranje mehanizama za kontinuirana poboljšanja. Zbog toga je sustav fokusiran na institucije koje provode visoko obrazovanje, a u bližoj budućnosti i na svakog pojedinca, dok je centralno tijelo Agencija čija je temeljna zadaća stvaranje mreže i izgradnja sustava te uklapanje cijele mreže u europsku mrežu agencija (ENQA). O razvitku i djelovanju sustava treba se brinuti kompetentno tijelo (u Hrvatskoj je to Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje).

Vanjski sustav za osiguranje kvalitete ima primarnu svrhu osigurati poboljšanja i javnu odgovornost (*accountability*) visokoobrazovnih institucija. Uglavnom se provodi kroz istorazinsku procjenu (*peer review*) na temelju samoevaluacijskog izvješća i posjeta instituciji, a mišljenje se donosi u skladu s indikatorima koji su prethodno dogovoreni na nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Procjenjuju se programi, cjelokupno djelovanje institucija ili pojedine njihove funkcije (primjerice upravljanje ljudskim resursima, financijsko poslovanje itd.), a rezultat procjene (evaluacijsko izvješće) se javno objavljuje. Najčešće, izvješće sadržava i niz preporuka. Na temelju izvješća i preporuka institucije prilagođuju svoje strateške planove i izrađuju akcijske planove za implementaciju preporuka. Primjer evaluacijskih izvješća za irska sveučilišta (evaluacije je provela EUA 2004. godine) možete naći na internetskoj adresi.<sup>8</sup>

*Mehanizmi za  
poboljšanja*



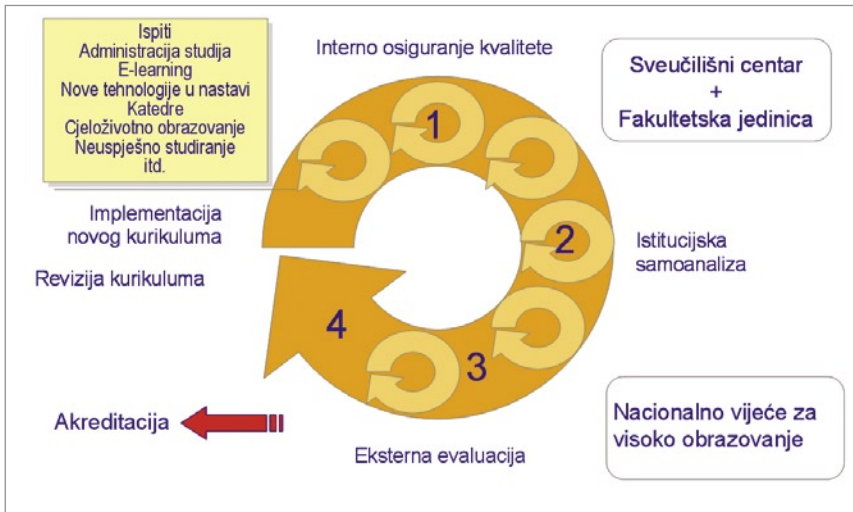
# Institucijski sustavi

Institucijski (unutarnji) mehanizmi za osiguranje kvalitete daleko su složeniji, ali su preduvjet da bi se moglo govoriti o nacionalnom sustavu za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja. Temeljni institucijski organizacijski oblici mogu se propisati ili sugerirati, no postupci i obim ne mogu, niti smiju. Svaka institucija treba izgrađivati svoj vlastiti sustav i ne smije biti kočena administrativnim procedurama ili propisima. Taj projekt je daleko zahtjevniji od izgradnje vanjskog evaluacijskog sustava i za stvaranje suvisle slike o svrsishodnom institucijskom sustavu za osiguranje kvalitete biti će potrebno, vjerojatno, i više od desetak godina.

Svako visoko učilište (sveučilište, pojedini fakulteti, veleučilište i visoka škola) treba razviti vlastiti sustav za osiguranje kvalitete. Primjerice, takav sustav podrazumijeva sustavno istraživanje i anketiranje studentskog mišljenja o kvaliteti rada njihovih profesora. No, to nije jedino i bilo bi neučinkovito ako bi se stalo na tome.

Takav sustav podrazumijeva sustavno istraživanje, unutar institucije, uspješnosti studiranja i uzroka neuspješnog studiranja, uspješnosti na ispitima i organizacije ispita, uspješnosti pojedinih modula, predmeta, katedri, odjela, osmišljanje i provođenje testiranja kvalitete konačnog ishoda učenja (*learning outcome*), provođenje internog vrednovanja i postupaka samovrednovanja, pripremanje vanjskog vrednovanja, stalne rasprave o unaprjeđenju nastave, istraživanje kompetencija nastavnog osoblja, organizacija edukacije osoblja (nastavnika, suradnika, administrativnog osoblja), uvođenje ISO standarda u administrativno djelovanje sveučilišnih sastavnica, itd. Taj je sustav potrebno periodički vrednovati i pretvoriti ga iz administrativnog mehanizma u sustav kojim će se izgrađivati kultura kvalitete. Institucijski mehanizmi ne obuhvaćaju samo vrednovanje obrazovnog procesa, već i vrednovanje organizacije sustava, studentskog standarda i administracije.

Institucijski mehanizmi za osiguranje kvalitete uključuju uspostavljanje ciklusa kvalitete što znači da se rezultati istraživanja, vrednovanja ili nadzora trebaju pretočiti u institucijsku strategiju za poboljšanja te kontinuirano i organizirano u ciklusima testirati kako se pojedine mjere odražavaju na poboljšanje kvalitete. Jasno, primarno se to odnosi na cikličke revizije studijskih programa i mijenjanje studijskih programa prema potrebama njegovih dionika (*stakeholders*). Dakle, radi se o ozbiljnom i dobro organiziranom poslu.



**Slika 4. Ciklusi kvalitete u nacionalnom sustavu za osiguranje kvalitete.**

Institucijsko osiguranje kvalitete, prije svega, za cilj ima poboljšanje i izgradnju kulture kvalitete. Sustav izgrađuje svaka visokoobrazovna institucija nezavisno, na načelu supsidijarnosti, u skladu sa svojom misijom i ciljevima. Mehanizmi se odnose na programe, dijelove programa i na cjelokupno institucijsko djelovanje, te se temelje na ulazima i ishodima.

# Nezavisne agencije za osiguranje kvalitete

Nacionalna su izvješća za Konferenciju u Bergenu pokazala da postoje različiti organizacijski modeli agencija za osiguranje kvalitete. Većina europskih agencija je u potpunosti nezavisna i osnovana primarno sa zadaćom usmjeravanja osiguranja kvalitete u svim visokoobrazovnim institucijama. U nekim europskim državama agencije su izrasle iz do tada postojećih institucija koje su se transformirale ili proširile svoju aktivnost i na osiguranje kvalitete. U nekim državama su agencije smještene unutar ministarstava ili drugih vladinih agencija.



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

22

Organizacija  
vanjskog  
evaluacijskog  
sustava

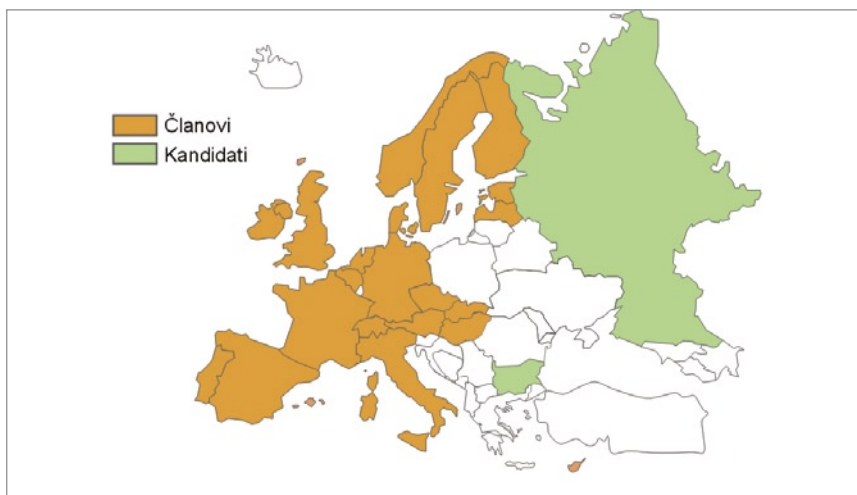
Nacionalna  
mreža za  
osiguranje  
kvalitete

Većina agencija ima jasno utvrđene zadaće, sukladno preporukama ENQA-e:

- poboljšanje i osiguranje kvalitete
- diseminaciju znanja i informacija
- akreditaciju.

Nezavisne agencije imaju primarnu zadaću organizirati vanjski evaluacijski sustav kroz koji provode evaluacijske postupke prema evaluacijskom programu kojeg utvrdi kompetentno tijelo (u Hrvatskoj je to Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje). Ti evaluacijski postupci provode se u ciklusima od najmanje četiri godine, a rezultati evaluacije koriste se za akreditaciju studijskih programa i akreditaciju visokoobrazovnih institucija.

Pored evaluacije studijskih programa i institucija, agencije se brinu i za evaluaciju unutarnjih (institucijskih) sustava i postupaka za osiguranje kvalitete. Drugim riječima, agencije su centralno mjesto nacionalne mreže za osiguranje kvalitete.



**Slika 5. Europske države koje imaju jednu ili više agencija za osiguranje kvalitete u statusu člana ili u statusu kandidata europske mreže ENQA.**

Izvor: ENQA, [www.enqa.net](http://www.enqa.net) (siječanj, 2007).

Uključivanje u  
europsku mrežu  
za osiguranje  
kvalitete (ENQA)

Većina se europskih agencija, kada zadovolje standarde, uključuje u Europsku mrežu agencija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (*The European Network for Quality Assurance in Higher Education, ENQA*) koja je osnovana 2000. godine. U studenom 2004. ta je mreža transformirana u Europsku asocijaciju za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (*European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA*). Članovi tog udruženja mogu postati agencije za osiguranje kvalitete svih država potpisnica Bolonjske deklaracije, kada zadovolje uvjete propisane europskim standardima (*European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*). Ukratko, članom može



postati agencija koja ima jasan status pravne osobe, koja može jasno dokazati svoju nezavisnost od državne uprave visokoobrazovnih institucija, koja ima zadovoljavajuće ljudske i materijalne resurse za svoj rad i koja zadovolji uvjete vanjske procjene (sve agencije se evaluiraju svake četiri godine). Krajem 2006. godine, ENQA je imala 36 agencija iz 21 europske države u punopravnom članstvu i 10 agencija u statusu kandidata (Slika 5.).

23

# Akreditacija

Akreditacija se vrlo često različito definira. U visokom obrazovanju najčešće se definira na sljedeća tri načina:

- akreditacija je formalni i javni dokument kojim se potvrđuje kvaliteta određene institucije ili određenog programa, kojeg slijedi redovita evaluacija na temelju dogovorenih standarda (CRE, sada EUA, 2001.)
- akreditacija je proces vanjske prosudbe kvalitete koji se koristi u visokom obrazovanju za ocjenu visokih škola, sveučilišta ili visokoobrazovnih programa zbog osiguranja i unapređenja kvalitete (CHEA, 2000.)
- akreditacija je potvrda određenog statusa; akreditacija kao proces najčešće se temelji na primjeni prethodno definiranih standarda; prije svega je rezultat evaluacije (*The European Training Foundation*, 1998.).

Budući da se akreditacija različito definira i ima raznolike forme i funkcije, općenito, može se reći da ima sljedeće karakteristike:

- dokaz je da visokoobrazovni predmet, modul, program ili institucija zadovoljava određeni standard; postignuti standard može biti ili minimalni standard ili standard izvrsnosti
- uključuje usporedbu po referentnim točkama (*benchmarking*)<sup>9</sup>
- ocjene se temelje isključivo na kriterijima kvalitete, nikada na političkim karakteristikama i uvijek su izražene kao da/ne
- naglasak je na javnoj odgovornosti (*accountability*)<sup>10</sup>.

Mnoge europske države razvile su specifične akreditacijske sustave. Akreditacija je jedan od mogućih ishoda osiguranja kvalitete i definira se kao formalno

Različito  
definiranje  
akreditacije

Različite forme  
i funkcije  
akreditacije.

Mehanizam  
za osiguranje  
minimalnih  
standarda  
u visokom  
obrazovanju

<sup>9</sup> *Benchmarking je proces identificiranja i učenja iz dobrih iskustava i praksi u drugim organizacijama. Benchmark (mjerilo) je referentna točka ili kriterij pomoću kojeg se nešto mjeri ili uspoređuje. (Subject benchmark statement – predstavlja opća očekivanja o postignutim standardima (razine postignuća studenata) na odgovarajućoj razini i u određenom području (predmetu). Oni su referentne točke u sustavu za osiguranje kvalitete, a ne navođenje popisa o realizaciji studijskog programa (kurikuluma).*

<sup>10</sup> *Accountability – garancija neke jedinice njezinim dionicima (stakeholder) da osigurava obrazovanje dobre kvalitete. Stakeholder (dionik) – student, društvo ili vlada - oni koji sudjeluju ili očekuju korist od onih koji provode obrazovanje.*





priznavanje da su zadovoljeni minimalni, javno utvrđeni standardi kvalitete nekog programa ili institucije. Akreditacija je adekvatan mehanizam za osiguranje minimalnih standarda obrazovanja i, u nekim slučajevima, može se promatrati kao prvi korak prema kvaliteti. No, sama za sebe ne znači mnogo, već se treba koristiti u kombinaciji sa što opsežnijom institucijskom procjenom kvalitete.

Do 2003. godine izgradnja europskih akreditacijskih standarda temeljila se na suradnji europskih država i bilateralnim, i multilateralnim sporazumima, prema preporukama EUA-e, no europske države smatraju (kroz zaključke svojih ministara na Berlinskoj konferenciji) da je do 2005. godine u svim državama uključenim u Bolonjski proces moguće izgraditi akreditacijske standarde koji su međusobno kompatibilni. Isto tako, smatraju da još uvijek ne postoji potreba izgradnje jedinstvenog Europskog akreditacijskog sustava, no samo je pitanje vremena kada će započeti rasprava o kriterijima i mehanizmima za vrednovanje akreditacijskih postupaka koji se primjenjuju u Europi.

Udruga europskih sveučilišta (EUA)<sup>11</sup> podržava nekoliko ključnih načela na kojima se mora temeljiti akreditacijski postupak. On mora:

- voditi poboljšanju kvalitete što znači da se akreditacijski proces treba fokusirati na unutarnje mehanizme za kontrolu i osiguranje kvalitete u svakoj instituciji i osigurati da se oni koriste za strateško planiranje
- očuvati raznolikost i autonomiju institucija te poticati inovativnost tako što će se institucije procjenjivati na temelju njihove misije i strateškog plana
- osigurati javnu odgovornost tako što će: (i) uključiti dionike u proces, (ii) objaviti i prezentirati rezultate u javnosti i (iii) biti nezavisan od vlade, interesnih skupina i visokoobrazovnih institucija
- sastojati se od samovrednovanja i vanjske procjene s jasnim naglaskom na samovrednovanju kao temeljnom koraku u institucijskom planiranju
- imati vodič koji je transparentan i visokoobrazovnim institucijama i javnosti
- uspostaviti proceduru koja čini jasnu razliku između uvjeta za akreditaciju i preporuka za poboljšanja
- imati utvrđen i korektan žalbeni postupak
- uključivati ponovnu procjenu u ciklusima, ovisno o resursima agencije i njezinom utjecaju na instituciju.

11 The EUA policy paper on quality assurance – usvojen na Vijeću EUA u Dubrovniku, 27. rujna 2001.  
– <http://www.unige.ch/eua>



# Zaključak

25

U ovom su poglavlju ukratko prikazani procesi izgradnje sustava za osiguranje kvalitete u Europskom visokoobrazovnom prostoru, a u ostalim poglavljima ove publikacije Zaklade bit će prikazane aktivnosti u Hrvatskoj. Dio tih aktivnosti potaknula je Nacionalna zaklada za znanost pokretanjem programa „Izgradnja institucijskih mehanizama za osiguranje kvalitete“ i formiranjem financijskih instrumenata kojima podupire inicijative i iskorake u visokom obrazovanju. U proteklih nekoliko godina, od donošenja novog Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (2003.), Hrvatska je učinila značajne iskorake u preoblikovanju svojeg sustava visokog obrazovanja, posebice u izgradnji sustava za osiguranje kvalitete. Na to upućuje niz indikatora, posebice posljednji stocktaking koji je proveden za ministarsku konferenciju koja će se održati u Londonu 2007. godine.

## Literatura

1. European Council (1998). **Council recommendation on European cooperation in quality assurance in higher education. Official Journal of the European Communities.** (98/561/EC).  
Dostupno na: <http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c11038.htm>.
2. BFUG (2001). **Furthering the Bologna Process.** Report to the Ministers of Education of the signatory countries. Prague, May 2001. General Rapporteur: Prof. Pedro Lourtie.  
Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/0105Lourtie\\_report.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/0105Lourtie_report.pdf).
3. Towards the European Higher Education Area. **Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education in Prague on May 19th 2001.** Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/010519PRAGUE\\_COMMUNIQUE.PDF](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/010519PRAGUE_COMMUNIQUE.PDF).
4. **Maastricht Communiqué on the Future Priorities of Enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training (VET)**  
Review of the Copenhagen Declaration of 30 November 2002.  
Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/041214\\_Maastricht\\_com\\_en.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/041214_Maastricht_com_en.pdf).
5. **Realising the European Higher Education Area. Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education in Berlin on 19 September 2003.** Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/030919Berlin\\_Communique.PDF](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/030919Berlin_Communique.PDF).



6. EUA (2003). **Trends 2003: Progress towards the European Higher Education Area. Bologna four years after: Steps toward sustainable reform of higher education in Europe.** Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/0307TRENDS\\_III.PDF](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/0307TRENDS_III.PDF).
7. BFUG (2003). **Bologna Process Between Prague and Berlin.** Report to the Ministers of Education of the signatory countries Berlin, September 2003. General Rapporteur: Prof. Pavel Zgaga. Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/0309ZGAGA.PDF](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/0309ZGAGA.PDF).
8. Kohler Jürgen (2003). **Quality Assurance, Accreditation and Recognition of Qualifications as Regulatory Mechanisms in the European Higher Education Area.** UNESCO-CEPES conference / The External Dimension of the Bologna Process: South East European Higher Education and the European Higher Education Area in a Global World - Bucharest, 6–8 March 2003.
9. Tabatoni P, Davies J. and Barblan A. (2003). **Strategic Management and Universities' Institutional Development.** EUA, Geneve 2004. Dostupno na: [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/EUA1\\_documents/Strategic\\_Manag\\_Uni\\_institutional\\_Devlpt.1069322397877.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/Strategic_Manag_Uni_institutional_Devlpt.1069322397877.pdf).
10. **Graz Declaration 2003 - Forward from Berlin: the Role of the Universities.**
11. EURYDICE (2003). **Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2003/04 - National Trends in the Bologna Process - EURYDICE - September 2003.** Dostupno na: <http://www.bologna.gov.tr/documents/files/TemelBelgeler/FSHEEN.pdf>.
12. Felt U. (Ed.) (2003). **University Autonomy In Europe: Changing Paradigms In Higher Education Policy Special Case Studies - Decision-Making Structures and Human Resources Management in Finland, France, Greece, Hungary, Italy, The Netherlands, Spain and the United Kingdom.** Dostupno na: [http://eua.uni-graz.at/Ulrike\\_Felt.pdf](http://eua.uni-graz.at/Ulrike_Felt.pdf).
13. European Commission (2004). **Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the implementation of Council Recommendation 98/561/EC of 24 September 1998 on European cooperation in quality assurance in higher education. Brussels, COM(2004)620.** Dostupno na: [http://www.wales.gov.uk/keypubass\\_emeuropeancomm2/content/euleg041101/13969-04.pdf](http://www.wales.gov.uk/keypubass_emeuropeancomm2/content/euleg041101/13969-04.pdf).
14. ENQA (2005). **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.** ENQA, Helsinki, 2005. Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050221\\_ENQA\\_report.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050221_ENQA_report.pdf).
15. EUA (2005). **Trends IV: European Universities Implementing Bologna.** Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/050425\\_EUA\\_TrendsIV.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/050425_EUA_TrendsIV.pdf).



16. BFUG (2005). **From Berlin to Bergen. General Report of the Bologna Follow-up Group to the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education Bergen, 19-20 May 2005 Oslo, 3 May 2005.** Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Bergen/050503\\_General\\_rep.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Bergen/050503_General_rep.pdf).
17. Bologna Working Group on Qualifications Frameworks (2005). **A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area.** Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, February 2005. Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050218\\_QF\\_EHEA.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050218_QF_EHEA.pdf).
18. BFUG (2005). **Bologna Process Stocktaking. Report from a working group appointed by the Bologna Follow-up Group to the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005.** Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Bergen/050509\\_Stocktaking.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Bergen/050509_Stocktaking.pdf).
19. **The European Higher Education Area - Achieving the Goals Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005.** Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main\\_doc/050520\\_Bergen\\_Communique.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050520_Bergen_Communique.pdf).
20. Council of Europe (2005). **Standards for recognition: the Lisbon Recognition Convention and its subsidiary texts.** Strassbourg, Council of Europe higher education series No.3, 2006.
21. ESIB (2005). **Bologna with Student Eyes.** ESIB's Bologna Analysis. Dostupno na: [http://www.bologna-bergen2005.no/EN/Part\\_org/ESIB/050510\\_ESIB-Analysis.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/EN/Part_org/ESIB/050510_ESIB-Analysis.pdf).
22. The European Parliament and the Council (2006). **Recommendation of the European Parliament and of the Council on further European cooperation in quality assurance in higher education. Official Journal of the European Union (2006/143/EC).** Dostupno na: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l\\_064/l\\_06420060304en00600062.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_064/l_06420060304en00600062.pdf).
23. EUA (2006). **Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach.** EUA publication on the three rounds of the Quality Culture Project 2002-2006 Dostupno na: [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/EUA1\\_documents/Quality\\_Culture\\_2002\\_2003.1150459570109.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf).
24. EUA (2006). **Guidelines for Quality Enhancement in European Joint Master Programmes.** Dostupno na: [http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/EUA1\\_documents/EMNEM\\_report.1147364824803.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/EMNEM_report.1147364824803.pdf).
25. **Transnational European Evaluation Project II (2006).** TEEP. Dostupno na: <http://www.enqa.eu/pubs.lasso>.
26. ENQA (2006). **Mapping External Quality Assurance in Central and Eastern Europe.** Report by the Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education (CEEN). Dostupno na: <http://www.enqa.eu/files/CEEN%20Report%20final.pdf>.



# Internetski resursi

## **The European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)**

<http://www.enqa.eu/>

Europska mreža za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju osnovana je 2000. godine s ciljem promicanja europske suradnje u području osiguranja kvalitete. U studenom 2004. godine, Generalna skupština je preimenovala Mrežu u Europsko udruženje za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA). Ideja za osnivanje Udruženja proizašla je iz projekta Europski pilot projekt za vrednovanje kvalitete u visokom obrazovanju (*European Pilot Project for Evaluating Quality in Higher Education* (1994.-1995.)). Do danas se udruženju priključilo 46 agencija i udruženja za osiguranje kvalitete.

## **Network of Central and Eastern European Quality Assurance Agencies in Higher Education**

[http://www.ceenetwork.hu/a\\_about.html](http://www.ceenetwork.hu/a_about.html)

Mreža agencija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju država centralne i istočne Europe osnovana je 13. listopada 2001. godine u Krakowu (Poljska), a formalno 19. listopada 2002. u Beču. Mreža je nasljednica Regionalne pod mreže međunarodne mreže agencija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju, osnovane 19. studenog 2000. godine u Budimpešti (Mađarska).

## **European Consortium for Accreditation**

<http://www.eaconsortium.net/index.php?section=content&id=1>

Europski konzorcij za akreditaciju u visokom obrazovanju (ECA) osnovan je u Cordobi, u studenom 2003. godine. Osnovni cilj Konzorcija je postići uzajamno priznavanje odluka o akreditaciji među sudionicima prije završetka 2007. godine. Kada se dogovori uzajamno priznavanje, institucije će se samo trebati prijaviti u jednu od zemalja članica ECA-e umjesto postizanja akreditacije u svakoj od zemalja posebno.

## **Nordic Quality Assurance Network in Higher Education (NOQA)**

<http://www.noqa.net/>

Nordijska mreža za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (NOQA) je forum za diseminaciju informacija, razmjenu iskustava i razvoja projekata od uzajamnog interesa. Osnovni cilj je razviti razumijevanje različitih nordijskih stavova o problemima osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju. NOQA su osnovala nordijske države i njihove nacionalne organizacije koje se bave osiguranjem kvalitete u visokom obrazovanju. Te nacionalne agencije su se sastajale redovito jednom godišnje od 1992. kako bi izmijenile iskustva i raspravljale o razvoju postupka vrednovanja i osiguranju kvalitete u visokom obrazovanju. Na godišnjem sastanku, 2003. godine, ta je suradnja službeno pretvorena u Nordijsku mrežu za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju.



### **The Virtual Community on Quality Assurance in VET**

<http://communities.trainingvillage.gr/quality>

Virtualna zajednica za osiguranje kvalitete u VET-u (*Vocational Education and Training*) ima za cilj poduprijeti i unaprijediti razmjenu iskustava i suradnju među dionicima u području kvalitete u VET-u, a da pritom zadrži načelo socijalizacije profesionalnog i praktičnog znati-kako u okviru VET-a među članovima Europske mreže za kvalitetu u VET-u (ENQA-VET) i svim dionicima u polju obrazovanja, usavršavanja i zapošljavanja koji nalaze interes u pitanjima o kvaliteti.

### **The European University Association (EUA)**

<http://www.eua.be/>

Članovi ovog udruženja su europska sveučilišta uključena u podučavanje i istraživanje, nacionalni rektorski zborovi i ostale organizacije koje aktivno sudjeluju u visokom obrazovanju i istraživanju.

EUA je rezultat združivanja Udruženja europskih sveučilišta (Association of European Universities (CRE)) i Konfederacije konferencija rektora Europske unije koja se održala u Španjolskoj (Salamanca) 31. ožujka 2001.

### **EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education)**

<http://www.eurashe.be/>

EURASHE (European Association of Institutions in Higher Education) je (međunarodno) udruženje europskih institucija visokog obrazovanja posvećenima profesionalnom visokom obrazovanju i srodnim istraživanjima na preddiplomskoj i diplomskoj razini. EURASHE je osnovan u Patrasu (Grčka) 1990. godine. Prema belgijskim zakonima, to je neprofitno međunarodno udruženje, a Tajništvo je smješteno u Bruxellesu.

### **ESIB – the National Unions of Students in Europe**

<http://www.esib.org/>

ESIB - *The National Unions of Students in Europe* je krovna organizacija koja okuplja 50 nacionalnih studentskih udruženja iz 36 zemalja. NUSes je otvorena organizacija koja prima sve studente bez obzira na njihovo političko opredjeljenje, vjeru, etničko ili kulturno porijeklo, spolnu orijentaciju, društveni status, a vode je i kontroliraju studenti koji održavaju demokratske izbore, vode demokratski, autonomni su i nezavisni u donošenju odluka.

### **The ENIC Network (European Network of Information Centres)**

<http://www.enic-naric.net/>

Kako bi proveli Lisabonsku konvenciju o priznavanju i općenito kako bi razvili politiku i praksu priznavanja kvalifikacija, Vijeće Europe i UNESCO su osnovali ENIC mrežu (*European Network of National Information Centres on academic recognition and mobility*). Tajništvo mreže je osiguralo Vijeće Europe, zajedno s UNESCO/ CEPES-om. ENIC mreža blisko surađuje s NARIC mrežom Europske unije. Mreža se sastoji od nacionalnih ureda koje uspostavljaju nacionalne vlasti.



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

### **The NARIC Network (National Academic Recognition Information Centres)**

<http://www.enic-naric.net/>

NARIC mreža je osnovana 1984. godine pod inicijativom Europske komisije. Cilj je mreže poboljšati akademsko priznavanje diploma i razdoblja studiranja u zemljama Europske unije, u EEA zemljama i u pridruženim zemljama srednje i istočne Europe i Cipra. Mreža je dio SOCRATES/ERASMUS programa koji potiče mobilnost studenata i osoblja među institucijama visokog obrazovanja tih zemalja.

### **UNESCO-CEPES (the European Centre for Higher Education)**

<http://www.cepes.ro/>

UNESCO-CEPES (*the European Centre for Higher Education/Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur*) osnovan je u rujnu 1972. godine s ciljem promocije suradnje u visokom obrazovanju među zemljama članicama Europske regije (europske države, Izrael i sjeverna Amerika). Nadalje, direktor UNESCO-CEPES-a je predstavnik UNESCO-a u Rumunjskoj. Aktivnosti UNESCO-CEPES-a su najviše usredotočene na visoko obrazovanje srednje i istočne Europe.

### **The Academic Co-operation Association (ACA)**

<http://www.aca-secretariat.be/>

ACA (*The Academic Co-operation Association*) je nezavisna europska organizacija koja se bavi upravljanjem, analizom i poboljšanjem obrazovanja i usavršavanja unutar Europe i između Europe i ostatka svijeta. Organizacija je najviše usredotočena na visoko obrazovanje, ali isto tako se bavi i ostalim obrazovnim sektorima i usavršavanjem. Osnovana je u srpnju 1993. godine kao neprofitno međunarodno udruženje pod belgijskim zakonom. Tajništvo je smješteno u Bruxellesu, blizu institucija Europske unije.

### **Centre for Educational Research and Innovation (CERI)**

[http://www.oecd.org/departement/0,2688,en\\_2649\\_35845581\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_35845581_1_1_1_1_1,00.html)

CERI je osnovan 1968. godine kao nezavisno financiran program zemalja članica i ostalih organizacija. CERI je stekao međunarodni ugled kao program koji je krčio put obrazovnom istraživanju, otvarao nova polja za istraživanja i kombinirao rigoroznu analizu s konceptualnom inovacijom. S 20 zaposlenika, CERI je najveći odjel OECD uprave za obrazovanje.

### **Programme on Institutional Management in Higher Education (IMHE)**

[http://www.oecd.org/departement/0,2688,en\\_2649\\_35961291\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_35961291_1_1_1_1_1,00.html)

Visoko obrazovanje prolazi kroz dalekosežne promjene. Među tim promjenama su i prijelazi u ravnoteži između državnog i tržišnog, globalnog i lokalnog, masovnog obrazovanja i individualnog i natjecanja i suradnje. OECD-ov program *Programme of Institutional Management (IMHE)* je međunarodna mreža koja pomaže svojim članovima (220) u svladavanju tih promjena.

### **Bologna-Bergen web site**

<http://www.bologna-bergen2005.no/>

Službena internetska stranica Bolonjskog procesa za razdoblje od siječnja 2004. do lipnja 2005.



### **Bologna Secretariat website**

<http://www.dfes.gov.uk/bologna/>

Službena stranica tajništva Grupe za praćenje Bolonjskog procesa

### **Quality Assurance Agency for Higher Education**

QAA (Quality Assurance Agency for Higher Education) je osnovana 1997. godine kako bi osigurala integrirano osiguranje kvalitete visokog obrazovanja u Velikoj Britaniji. To je nezavisno tijelo koje financiraju sveučilišta i fakulteti preko članarina te ostali važniji financijski izvori visokog obrazovanja preko ugovora.

31

### **European Legislation on Higher Education**

[http://www.cepes.ro/hed/policy/legislation/he\\_laws.htm](http://www.cepes.ro/hed/policy/legislation/he_laws.htm)

Zakoni europskih zemalja o visokom obrazovanju

### **Australian Qualifications Framework (AQF)**

<http://www.aqf.edu.au/quality.htm>

AQF (The Australian Qualifications Framework) osnovan je po preporuci Ministarskog vijeće za obrazovanje, zaposlenje, usavršavanje i mladež (Ministerial Council on Education, Employment, Training and Youth Affairs (MCEETYA)) i ključni je nacionalni instrument u donošenju odluka o zaštiti kvalitete australskog obrazovanja i usavršavanja.

### **Australian Universities Quality Agency (AUQA)**

<http://www.auqa.edu.au/>

AUQA (The Australian Universities Quality Agency) je nezavisna, neprofitna nacionalna agencija koja promovira, provjerava i izvještava o kvaliteti australskog visokog obrazovanja. Osnovao ju je Ministarsko vijeće za obrazovanje, usavršavanje i mladež, u ožujku 2000. godine. Agencija djeluje nezavisno, a njome upravlja Odbor direktora.

### **Center of Accreditation and Quality Assurance of the Swiss Universities (OAQ)**

<http://www.oaq.ch/>

Svrha Centra za akreditaciju i osiguranje kvalitete švicarskih sveučilišta (Center of Accreditation and Quality Assurance of the Swiss Universities (OAQ)) je osiguranje i promocija kvalitete podučavanja i istraživanja na švicarskim sveučilištima. Centar djeluje nezavisno od 1. listopada 2001. godine, a svoje djelovanje temelji na međunarodnim praksama i istraživanjima.

### **The European Commission - Directorate-General for Education and Culture**

[http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/index_en.html)

Misija Generalne uprave za obrazovanje i kulturu (The Education and Culture Directorate-General) ima tri glavna aspekta: izgraditi Europu znanja, razviti europsko kulturno područje te uključiti građane u integraciju Europe. Uz izdavanje političkih i zakonskih odredbi, ova Uprava svake godine izdaje i programe za stotine tisuća korisnika kroz svoje projekte za mobilnost i međudržavnu suradnju.







# Osiguranje kvalitete u hrvatskom visokoobrazovnom sustavu

**Prof. dr. sc. Aleksa Bjeliš**

Sveučilište u Zagrebu





# Uvod

34

Kao što je istaknuto u prilogu prof. Lučina, pojedini elementi i aspekti osiguranja kvalitete u Hrvatskoj su se počeli razvijati tek prije nekoliko godina, dok ih je većina u polaznoj fazi uspostave, ili je tek pred njom. Upravo bi se sadašnji trenutak mogao prepoznati kao onaj u kojem se nazire uspostava cjelovitog sustava koja će vjerojatno potrajati još nekoliko godina. Hrvatska, dakle, kao i većina zemalja u njenom okruženju, tek izgrađuje svoj sustav osiguranja kvalitete, kao na nacionalnoj razini, tako i na razinama pojedinih istraživačkih i visokoobrazovnih, posebno sveučilišnih institucija. Ovaj bi se trenutak Hrvatske mogao usporediti sa stanjem u kojem je većina zemalja članica Europske unije „petnaestorice“ bila prije najmanje pola do jednog desetljeća.

Upravo stoga što se odlikuje brzim promjenama i uspostavom novih elemenata, sadašnje stanje hrvatskog sustava osiguranja kvalitete nije jednostavno sagledati i opisati. Posebno ga je zahtjevno kritički analizirati, iako bi upravo takve analize bile važne i korisne u izboru kratkoročnih konkretnih koraka i mjera prema učinkovitom ostvarenju strateških odrednica i otklanjanju mogućih nepovoljnih tendencija u fazi brzog razvoja kroz koju prolazimo. Čini mi se da u ovom trenutku nije realno očekivati u potpunosti objektiviziranu analizu jer bi za nju nedvojbeno bilo potrebno provesti sustavno istraživanje u kojem bi sudjelovali razni profili, kako eksperata, tako i praktičkih sudionika, takozvanih „stručnjaka-amatera“.



Ovaj prikaz treba smatrati osobnim pokušajem takvog sagledavanja jednog pripadnika druge navedene kategorije. Prikaz će se ponajviše temeljiti na akumuliranim iskustvima, radu u ranijem sazivu Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu (sada: *obrazovanje*), u pripremnom radu na donošenju aktualne nacionalne legislative te u raznovrsnim djelatnostima unutar Sveučilišta u Zagrebu i Rektorskog zbora hrvatskih sveučilišta. Upravo redosljedom tako nakupljenih iskustava će se i prikazati pojedini aspekti naznačene teme, dodatno upotpunjeni uvidom u dostupne izvore.



# Vanjsko vrednovanje institucija i programa – Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje (NVVO)

35

Već Zakon o visokim učilištima iz 1993. godine sadrži odredbu po kojoj je NVVO dužno u roku jedne godine od dana imenovanja, na način utvrđen ovim Zakonom, provesti postupak vrednovanja postojećih visokih učilišta i predložiti Saboru Republike Hrvatske donošenje Odluke o programu preobrazbe javnih visokih učilišta.<sup>1</sup> Kako je NVVO imenovano početkom 1994. godine, tom odredbom se predviđalo kako će prva potpuna institucijska evaluacija u Republici Hrvatskoj biti dovršena početkom 1995. godine.

Zadani rok za tako ambicioznu zadaću bio je očigledno prekratak, tako da je u izmjenama i dopunama Zakona o visokim učilištima iz 1995.<sup>2</sup> zadan novi rok, 1. listopada 1998. Taj je rok još jedanput produžen 1996. godine, kada je izmjenom zakona<sup>3</sup> zatraženo od NVVO da do 1. listopada 1999. „*provede postupak vrednovanja postojećih visokih učilišta te prijedlog putem Ministarstva dostavi Vladi Republike Hrvatske, koja će Saboru Republike Hrvatske podnijeti prijedlog odluke o preobrazbi sustava javnih visokih učilišta.*”

*Zakon o visokim  
učilištima*

Iz ovoga se nameće dojam kako je NVVO već na početku svog djelovanja vrednovanje visokoškolskih institucija smatralo ne samo svojom primarnom zadaćom, već je pošlo od stava kako se bez takvog cjelovitog vrednovanja neće moći ispuniti niti njegova stalna strateška zadaća koja je ostala aktualna do danas. Prijedlog stvaranja mreže hrvatskih visokih učilišta i dinamike njene uspostave, zajedno s neprekinutim praćenjem njene realizacije, određen je temeljnom zadaćom. Tako usklađen način rada očigledno zbog raznih okolnosti, od kojih su neke uvjetovane i vanjskim utjecajem europskog okruženja, nije bilo moguće zadržati. U izvješću o radu za razdoblje 1994. – 1998.<sup>4</sup> konstatira se kako je „*Nacionalno vijeće od početka svoga rada, na zahtjev Ministarstva znanosti i tehnologije, sudjelovalo u ubrzanom odvijanju stručne naobrazbe od sustava sveučilišne naobrazbe. U tom se sklopu prišlo osnivanju novih javnih visokih škola i veleučilišta, iako je u početku bilo zamišljeno da će taj korak uslijediti nakon vrednovanja svih postojećih sveučilišnih institucija, utvrđivanjem cjelokupne nove mreže visokih učilišta.*”

<sup>1</sup> Zakon o visokim učilištima, Narodne novine **96/93**, 25. listopada 1993.

<sup>2</sup> Izmjene i dopune Zakona o visokim učilištima, Narodne novine **48/95**, 14. srpnja 1995.

<sup>3</sup> Izmjene i dopune Zakona o visokim učilištima, Narodne novine **29/96**, 17. travnja 1996.

<sup>4</sup> Izvješća o radu Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu 1994. - 1998, 1999.



Zakonom o visokim učilištima iz 1995. i njegovim kasnijim izmjenama bio je propisano kako svako visoko učilište podliježe periodičkom vanjskom vrednovanju NVVO-a u intervalima od pet godina. Mišljenje koje na osnovu takvog vrednovanja NVVO podnosi resornom ministru nezaobilazna je podloga ministru za izdavanje dopusnice za obavljanje visokoobrazovnih djelatnosti. NVVO je u prva dva mandata od 1994. do 2001. godine provelo vrednovanje nešto manje od 50% institucija, uglavnom angažirajući evaluacijske skupine sastavljene od domaćih istraživača i visokoobrazovnih djelatnika. NVVO koje je radilo u mandatu od 2001. do 2004. godine provelo je vrednovanje daljnjih približno 25% institucija. U tom razdoblju počela su se organizirati komparativna vrednovanja svih istorodnih visokoškolskih institucija, uz sve češći angažman stranih recenzenata, najčešće svjetski uglednih znanstvenika hrvatskog podrijetla.

Spomenimo kao se već tada zbog dostupnih ljudskih i financijskih resursa, koji su bili daleko od toga da bi bili dostatni, nije mogla poštivati zakonska norma o periodičkom petogodišnjem vrednovanju. Nadalje, ni tijekom tog mandata NVVO nije imao dovoljno elemenata, i, ponovno, stručne podrške, potrebnih za donošenje prijedloga mreže hrvatskih visokoškolskih institucija. Istodobno je pokrenuto osnivanje sve većeg broja novih institucija, uključujući dva nova sveučilišta u Zadru i Dubrovniku, nakon čega je uslijedilo i osnivanje trećega, u Puli, 2006. godine. I u tom razdoblju NVVO je kod donošenja mišljenja o pojedinim prijedlozima osnivanja novih visokih učilišta moralo *de facto* odustati od inicijalno zacrtanog proceduralnog redoslijeda, koji se može sažeti u sintagmi: *prvo puno institucijsko vrednovanje, nakon toga donošenje plana mreže institucija pa zatim odluke o osnivanju novih institucija*. Namjesto toga mišljenja NVVO-a o osnivanju institucija neminovno su se morala temeljiti na parcijalnim uvidima i slobodnim procjenama članova NVVO-a i angažiranih recenzenata.

NVVO koje radi od kraja 2004. godine našlo se u još nezavidnijoj situaciji jer je već na početku svog mandata moralo sve svoje kapacitete, još uvijek daleko skromnije od potrebnih, usmjeriti na novu organizaciju vrednovanja i samovrednovanja velikog broja novih preddiplomskih i diplomskih, kasnije i poslijediplomskih, studijskih programa kojima je s akademskom godinom 2005./2006. započela implementacija bolonjske studijske sheme u Hrvatskoj.<sup>5</sup> Time je došlo do punog zastoja u daljnjem vrednovanju visokoobrazovnih institucija. Ne samo da se nije mogla slijediti i dalje važeća zakonska postavka o periodičkom petogodišnjem vrednovanju, već nije dovršen ni prvi krug kojim bi se obuhvatila visoka učilišta koja, ne bivajući vrednovana tijekom ranijih mandata NVVO-a, nisu do sada dakle uopće podvrgnuta postupku vanjskog vrednovanja na nacionalnoj razini. Tek se u zadnje vrijeme, tijekom akademske godine 2006./2007., nakon što se pritisak velikog broja studijskih programa poslanih na nacionalno vrednovanje ponešto smanjio, NVVO moglo posvetiti pitanjima institucijskog vrednovanja. To je

---

5 Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje; Izvješće o radu za 2005. godinu, 2006.



rezultiralo izradom obnovljenih kriterija za vrednovanje i polaznim materijalom za donošenje prijedloga mreže visokoobrazovnih institucija.

37

## Legislativni okvir; zakoni, statuti ...

Već je spomenuto kako su Zakonom o visokim učilištima relativno vrlo rano, 1993. godine, i u otežanim okolnostima obzirom na ratnu situaciju u kojoj se zemlja nalazila, inaugurirani važni aspekti osiguranja kvalitete, oni kojima se inzistira na sustavnom vanjskom institucijskom vrednovanju kao preduvjetu za planiranje razvoja nacionalnog sustava i kao nužnom instrumentu za uvođenja mjera te korak prema poboljšanjima u pojedinim visokim učilištima.

## Nacionalna vijeća u Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju iz 2003.

Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju<sup>6</sup> iz 2003. godine zadržao je te bitne komponente i uveo neke nove koje se uglavnom vezane za organizacijsko-stručne aspekte postupka vrednovanja institucija i programa na nacionalnoj razini. Uspostavljena je, kako simetrija u sastavu i ovlastima dvaju nacionalnih vijeća, onima za znanost i visoko obrazovanje, tako i potpunije razlučivanje njihovih odvojenih i zajedničkih ovlasti i zadaća. Broj članova svakog vijeća smanjen je (na trinaest, u odnosu na ranijih devetnaest) i promijenjen u strukturi tako da u radu svakog vijeća djeluju po dva člana koja ne pripadaju sustavu visokog obrazovanja, odnosno znanstvenog istraživanja. Motiv za uključivanje „vanjskih članova“, što je uobičajena i najčešće brojčano još jače izražena praksa u većini europskih zemalja, leži u potrebi da se u raspravama i odlučivanju, kako o ključnim odrednicama nacionalnog istraživačkog i visokoobrazovnog sustava, tako i o odgovarajućim konkretnim pitanjima dobije i relevantan doprinos kompetentnih predstavnika društvenog i gospodarskog nacionalnog okružja.

---

<sup>6</sup> Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine 123/03, 31. srpnja 2003.



## Agencija za znanost i visoko obrazovanje

Konačno, Zakon iz 2003. naložio je osnivanje Agencije za znanost i visoko obrazovanje (dalje: *Agencije*) kao „specijalizirane ustanova koju uredbom osniva Vlada Republike Hrvatske radi provođenja stručnih poslova pri vrednovanju znanstvene djelatnosti i visokog obrazovanja te obavljanja poslova vezanih uz priznavanje diploma i kvalifikacija”. Kasnijim izmjenama zakona iz 2004. godine<sup>7</sup> način osnivanja i uloga Agencije izmijenjeni su u ponekim potankostima. Rok za osnivanje pomaknut je na kraj 2004. dok je za početak rada određen ožujak 2005. godine.

*Obim stručnih poslova koje bi Agencija trebala obavljati vrlo je velik. Uz one vezane uz postupke vrednovanja nacionalne znanstvene mreže i znanstvenih organizacija, odnosno visokih učilišta te znanstvenih projekata i programa te studijskih programa, Agencija ima i zadaću, na nacionalnoj razini, prikupljati i obrađivati podatke vezane uz sustav znanstvene djelatnosti i visokog obrazovanja, tj. biti referalna točka u odgovarajućem europskom sustavu (European Network of Information Centers – ENIC) na kojem se osnivaju mnoge integrativne značajke Europskog visokoobrazovnog prostora, posebno mobilnost studenata i istraživača-nastavnika, sustav priznavanja istovrijednosti kvalifikacija i stupnjeva visokoobrazovnog obrazovanja.*

Dok je donedavno Agencija obavljala postupak priznavanja i stručnog, i akademskog priznavanja stranih kvalifikacija, u skladu s izmjenama Zakona od prosinca 2006. Agencija provodi isključivo postupke priznavanja inozemnih obrazovnih kvalifikacija namijenjenih tržištu rada u najširem smislu. Za postupke akademskog priznavanja radi daljnjeg obrazovanja odgovorna su sama visoka učilišta na kojima pristupnici žele nastaviti studije ili znanstvena istraživanja.

Posebno važnu ulogu Agencija ima u okviru nacionalnog sustava osiguranja kvalitete. Sukladno pravilniku koji donosi ministar, na prijedlog Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje, Agencija, između ostalog, provodi osnivanje „nacionalne mreže za osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja, uključene u europsku mrežu za osiguravanje kvalitete”.<sup>6,7</sup> Agencija, dakle, ima organizacijsku i logističku ulogu središnje točke obzirom na brojne institucijske čvorove odgovorne za osiguranje kvalitete u nacionalnoj mreži te je nadalje jednako tako poveznica između ove mreže i šire mreže nacionalnih sustava unutar europskog visokoobrazovnog prostora. Štoviše, Agencija obavlja i stručne poslove u postupku vrednovanja nacionalnog sustava, što pretpostavlja provedbu vrednovanja pojedinih institucijskih čvorova na način analogan onom utvrđenom za vrednovanje samih institucija.

<sup>6</sup> Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine 123/03, 31. srpnja 2003.

<sup>7</sup> Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine 105/04, 28. srpnja 2004.



Novina koju Zakon iz 2003. godine unosi vezana je i uz razne mogućnosti inicijativa kojima se pristupa vrednovanju programa i institucija kao i njenih sastavnica uključujući i službe odgovorne za osiguranje kvalitete. Uz zadržavanje odredbe kojom se, na osnovu pravilnika i planova koje priprema Nacionalno vijeće, a donosi ministar, svako takvo vrednovanje mora ponoviti najmanje svakih pet godina, Zakonom se predviđa da je zadaća Agencije organizirati i provesti i pojedina dodatna vrednovanja, na osnovu zahtjeva visokih učilišta ili znanstvenih instituta. Nadalje, o konačnim rezultatima svakog takvog vrednovanja, nacionalna su vijeća dužna obavijestiti javnost, što je opet uobičajena praksa u zemljama s potpuno razvijenim sustavima profesionaliziranog vrednovanja i osiguranja kvalitete.

Samo pokretanje rada Agencije započelo je krajem 2004. godine aktom o osnivanju, imenovanjem njime predviđenih tijela i postupnim pokretanjem odjela zaduženih za pojedine djelatnosti. U prvoj godini rada Agencija je postupno preuzimala poslove ranijih pratećih službi nacionalnih vijeća, angažirajući od sredine 2005. godine nadalje kako kadar tih službi, tako i nove zaposlenike. Do sada je Agencija, u dovoljnoj mjeri, angažirana na poslovima Nacionalnog informacijskog centra i nacionalne mreže ureda za prepoznavanje diploma i kvalifikacija te na dodatnim poslovima međunarodne suradnje vezane uz angažman hrvatskih visokih učilišta u programu TEMPUS. Agencija je također pripremila prijavu za članstvo u *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA), čime bi se ostvario ključni i dugo očekivani puni ulazak hrvatskog sustava osiguranja kvalitete u europsku mrežu.

Treba očekivati da će Agencija u skoroj budućnosti doseći odgovarajući angažman i drugim svojim djelatnostima kako je predviđeno zakonom iz 2003. Posebno je važno da Agencija, uz već uspostavljenu logistiku za vrednovanje studijskih programa, preko NVVO-a, što prije osigura logističku i stručnu potporu kako za vrednovanje unutar sustava znanstveno-istraživačkih djelatnosti, tako i za ranije spomenute postupke sustavnog vrednovanja visokoobrazovnih institucija. Kako je već istaknuto, posljednjih godina upravo taj vid vrednovanja bilježi zabrinjavajući zastoj. Jednako će tako biti važno što brže aktiviranje Agencije u koordiniranju i povezivanju pojedinih aktivnih čvorova osiguranja na visokim učilištima, obzirom da su neki od njih samostalno se razvijajući posljednjih godina značajno napredovali u svojim djelatnostima.





## Legislativa na razini visokih učilišta

Iako se Zakon iz 2003. nije eksplicitno upuštao u normiranje sustava osiguranja kvalitete na razini pojedinih visokih učilišta, posebno sveučilišta i njihovih sastavnica, ove su teme uglavnom obuhvaćene na njemu utemeljenim statutima. Statutarne odredbe najčešće su bile najvažnija, iako ne i jedina, uporišta za ustrojbeni i sadržajni razvoj osiguranja kvalitete i upravljanja kvalitetom na pojedinim visokim sveučilištima.

*Odbor za  
upravljanje  
kvalitetom*

Ne ulazeći u detaljni pregled statutarne odredbe pojedinih hrvatskih visokih učilišta, što će biti djelomično pokriveno i u drugim prilogima za ovu publikaciju, spomenut ću ovdje kao ilustraciju samo odredbu statuta Sveučilišta u Zagrebu iz veljače 2005.<sup>8</sup> o osnivanju Odbora za upravljanje kvalitetom koji ima sljedeće dvije temeljne zadaće:

- planira, upravlja i analizira postupke vrednovanja cjelokupnog znanstveno-istraživačkog sustava i sustava visokoškolske naobrazbe na Sveučilištu
- predstavlja Sveučilište u nacionalnoj mreži osiguranja kvalitete.

*Ured za  
upravljanje  
kvalitetom*

Statutom se također nalaže osnivanje i sveučilišnog Ureda za upravljanje kvalitetom kao administrativno-stručne službe odbora, i kao središta Sveučilišta u nacionalnoj mreži koju u skladu sa Zakonom koordinira Agencija za znanost i visoko obrazovanje. Statut je, dakle, kao najčešće i statuti drugih visokoobrazovnih institucija, neposredno nakon donošenja izmjena Zakona iz 2003. situirao sveučilišnu službu koju je tek trebalo osnovati u djelatnu nacionalnu mrežu koju tek treba uspostaviti. Nadalje, u Statutu se stalno koristi termin „upravljanje kvalitetom” čime se naglašava obveza odgovarajućih sveučilišnih tijela i tijela sastavnica da pitanja kvalitete svojih djelatnosti tretiraju na višoj upravljačko-poslovnoj razini odgovornosti.

Spomenute statutarne odredbe su doista bile ključnim generatorom u razvoju sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu. Odbor koji je Senat imenovao u listopadu 2005. te Ured koji je uspostavljen u srpnju 2006. danas su središnje točke sveučilišne mreže koja uključuje sve sastavnice i predstavljaju okosnicu svih djelatnosti o kojima će pobliže biti riječi u prikazu rezultata projekta „Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu” koji je tijekom akademske godine 2006./2007. djelomično potpomogla Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske.



# Inozemna vrednovanja

41

Sveučilište u Zagrebu i pojedine njegove sastavnice su u razdoblju od 2000. do 2003. godine organizirali niz evaluacijskih posjeta etabliranih sveučilišnih ili strukovnih asocijacija koje su sudjelovale u cjelovitom ili djelomičnom vrednovanju njegovih djelatnosti. Slične posjete su organizirala i druga hrvatska sveučilišta. Posebno treba spomenuti nekoliko posjeta evaluacijskih timova; tim Europske sveučilišne asocijacije (*European University Association*, EUA) 2001. godine, dva posjeta timova Salzburg Seminara 2000. i 2003. te posjet *Academia Europaea* 2001. koji je obuhvatilo više hrvatskih visokoškolskih i istraživačkih ustanova. Svim tim posjetima prethodila su iscrpna samovrednovanja koja su, uz to što su imala ulogu uvodnog informativnog materijala za same evaluatore, u najvećoj mjeri, zajedno s evaluacijskim izvješćima,<sup>9</sup> pomogla u sagledavanju strategije razvoja Sveučilišta i donošenju odgovarajućih dokumenata na nacionalnoj i sveučilišnoj razini. Ovakvi posjeti su isto tako imali korektivnu ulogu u provedbi pojedinih odluka i mjera jer su često argumentirano i kritički upozoravali na dodatne aspekte i opasnosti koje bi mogle dovesti do nepoželjnih efekata.

Posljednji takav sveobuhvatni evaluacijski posjet u kojoj su putem Rektorskog zbora sudjelovala sva hrvatska sveučilišta, organiziran je u svibnju 2005. angažiranjem eksperata iz EUA. Njegova je svrha bila *ad hoc* analiza aktualnih pokazatelja uvjeta u kojima je uveden bolonjski sustav novih studijskih programa koji su upravo bili u postupku nacionalne evaluacije.

Inozemna vrednovanja na našim sveučilištima imala su višestruke pozitivne učinke. Uz već spomenuti angažman samih, naročito čelnih, članova u promišljanju o sadašnjosti i budućnosti sveučilišta, ona su stvarala polazno ozračje otvorenosti prema širem europskom prostoru. Otvaranje prema međunarodnim vrednovanjima je samo po sebi podrazumijevalo uspostavu kriterija usporedivosti hrvatskih sveučilišta s inozemnima, naročito onima koja mogu igrati ulogu uzora (*benchmarks*) kojeg je cilj dosegnuti. Ipak dobro je spomenuti i otežavajuće okolnosti provedbe i percepcije ovih vrednovanja. Bivajući novina u sredini u kojoj se u ranijim razdobljima uspostavio još uvijek dominantno prisutan pristup vrednovanja kao neposrednog ili posrednog (putem Nacionalnog vijeća) državnog nadzora, širi je nacionalni i akademski auditorij bio sklon ove evaluacije, zbog njihove metodologije, kolegijalne kritičnosti i dobrovoljnosti u prihvaćanju

<sup>9</sup> Samo evaluacijska izvješća i izvješća o evaluacijskim posjetima Sveučilištu u Zagrebu mogu se naći na internetskoj stranici [http://www.unizg.hr/kvaliteta/strateski\\_dokumenti.html](http://www.unizg.hr/kvaliteta/strateski_dokumenti.html)



često vrlo pregnantnih preporuka i savjeta, često olako shvatiti pa čak i ignorirati. Sustavno održavanje prakse inozemnih evaluacija podrazumijeva dobrovoljnu suradnju i puni angažman obiju strana. Izostane li ovakav način rada evaluacijski posjeti mogu brzo izgubiti svoju svrhu, što objektivno može potpomoći još uvijek prisutnim jakim tendencijama zatvaranja i samozadovoljstva.

*Hrvatska visoka učilišta će ubuduće biti još više izložena međunarodnim kriterijima i postupcima koji će uglavnom biti na višem stupnju obvezatnosti prihvatanja i poštivanja. Bilo bi stoga važno i dalje sudjelovati u dosadašnjim akademskim postupcima osiguranja kvalitete kao dobroj pripremi za puni ulazak u međunarodni evaluacijski i akreditacijski sustav temeljen na aktivnom i profesionalnom partnerstvu onih koji evaluiraju i onih koje se evaluira.*

## Institucionalna organizacija procjene kvalitete i razine vrednovanja

Do sada je dan kratki povijesni osvrt nacionalne legislative i razvitak relevantnih tijela i ustanova odgovornih za osiguranje kvalitete na nacionalnoj razini te je prikazano trenutačno stanje provedbe osiguranja kvalitete, uglavnom na nacionalnoj razini. Međutim, za stvarno promicanje kvalitete na hrvatskim visokoobrazovnim institucijama, nužno je valjano ustrojiti jedinice/urede koji će se baviti kvalitetom institucije. Ovdje valja razaznati razliku između promicanja i osiguranja kvalitete pri čemu se promicanje može protumačiti kao aktivniji i angažiraniji proces, posebice u onim akademskim sredinama koje moraju unaprijediti svoje okruženje i u nastavnom, i u istraživačkom dijelu. Hrvatsko visoko obrazovanje nalazi se u situaciji koja nužno zahtijeva intenzivan angažman oko poboljšanja rezultata svog nastavnog i istraživačkog angažmana. Stoga je potrebno ustrojiti urede na razini pojedinačnih sveučilišnih sastavnica te komplementarne sveučilišne urede, od kojih i jedni, i drugi imaju jasno određenu misiju i zadaće. Također, potrebno je kontinuirano i redovito provoditi samovrednovanje, tj. unutrašnje i vanjsko vrednovanje, na razini pojedinaca/nastavnog i istraživačkog osoblja te institucionalno vrednovanje.

Imajući na umu legislativnu i prostornu organizaciju naših sveučilišta, postojanje samo središnjega ureda vjerojatno nije optimalno rješenje, već je potrebno razviti i urede, to jest jedinice na razini pojedinačnih sastavnica. Cilj je takvih ureda, zajedno s povjerenstvima za osiguranje kvalitete, pomoći u razvitku institucionalnih mehanizama relevantnih za promicanje kvalitete. Ovisno



o potrebama ili specifičnostima sastavnice, moguće je modificirati cikluse vrednovanja, vrednovati pojedine module ili programe, razviti sustav postupaka samovrednovanja, koji pak može značajno pomoći u provedbi vanjskih vrednovanja, raditi provjeru postignuća učenja i slično. Upravo ovakve jedinice pojedinih sastavnica mogu znatno pridonijeti u stvaranju pozitivne klime vrednovanja i promicanja kvalitete, što je u nas još uvijek podcijenjeno.

Jednako je tako važno prepoznati značaj dodatne izobrazbe nastavnog kadra, naročito mlađega, te sustavno unapređivati njihove kompetencije za izvedbu nastave i primjenu suvremenih tehnologija, kao npr. *e-learninga*.

Imajući na umu značaj i tog aspekta razvoja nastavnog osoblja pa time i samoga sveučilišta, Sveučilište u Zagrebu je zajedno sa Sveučilišnim računskim centrom, primjerice, nedavno osnovalo Centar za e-učenje koji pruža pomoć i podršku svim članovima Sveučilišta. Međutim, važno je naglasiti da nije dostatno samo provoditi vrednovanja i ostale postupke promicanja i osiguranja kvalitete, već treba razvijati i sustav jasnih posljedica bilo pozitivne, bilo negativne evaluacije.

Centar za  
e-učenje

*Rezultati vrednovanja moraju biti utkani u politiku same institucije te izravno povezani s kriterijima akademskog promaknuća, odabira kadra, to jest institucionalne promocije. Najveća opasnost leži u mogućnosti da je bilo koja razina ili vid vrednovanja samo sebi svrhom te da se ne odražava u daljnjim aktivnostima institucije. Nažalost, dosadašnja praksa jednim je dijelom značajno govorila u prilog ovakvom shvaćanju.*

Sveučilišni, središnji uredi zajedno sa svojim povjerenstvima ili odborima trebaju koordinirati rad ureda pojedinačnih sastavnica, davati potporu te zapravo upravljati kvalitetom pojedinog visokog učilišta. Nužno moraju objedinjavati pojedinačne urede te ih umrežavati, pružati administrativnu i sadržajnu podršku sastavnicama u osnivanju i funkcioniranju ureda, organizirati izobrazbu timova koji sudjeluju u evaluacijama, organizirati izobrazbu za nastavno i istraživačko osoblje, administrativno osoblje i studente, poticati otvorenu akademsku raspravu o institucionalnoj kvaliteti, organizirati studentska vrednovanja, razvijati samovrednovanja, organizirati vanjska vrednovanja te analizirati eventualne neuspjehe programa, njihovu neučinkovitost, predugo trajanje studiranja i sl.

U razdoblju koje slijedi, svaki bi nastavnik trebao imati svoj *portofolio* koji bi sadržavao rezultate studentskih vrednovanja, uspješnost polaganja ispita, unapređenja u izvedbi nastave, samoocjene, primjena e-učenja i sl. Pretpostavka je da bi postojanje ovakvih *portofolia* motiviralo same nastavnike, a s druge bi se strane stvorili uvjeti za objektivnije ocjenjivanje kompetencija nastavnika i daljnje promaknuće. Na mnogim europskim i američkim sveučilištima, *portofolio* ne predstavlja novost, već je smatran važnim parametrom pri institucionalnim vrednovanjima.



## Poteškoće u promicanju i osiguranju kvalitete

Dok se u prošlosti unutar sveučilišnih sredina osiguranje kvalitete promatralo uglavnom kao nerazdvojni dio sustava koji je bitan, ali nije izravno predmetom „posebne skrbi“, danas je jasno da taj aspekt djelovanja akademske zajednice zahtijeva posebnu pažnju, bilo da se radi o samopercepciji ili o stvaranju vlastitoga ugleda, pa time i uspješnosti. Uspostavljanjem različitih europskih mreža informiranja, kvalitete, kvalifikacijskog okvira i trenutno, u pripremi, registra nacionalnih agencija za osiguranje kvalitete nedvojbeno je da se međusobno poznavanje institucija postiže mnogo brže i detaljnije te da su time i podaci o bilo kojoj instituciji i njezinom stupnju kvalitete mnogo dostupniji i korisnicima naših usluga - studentima. Premda u našoj sredini još uvijek nismo navikli na borbu za studente (što nikako nije slučaj na mnogim europskim sveučilištima), za vjerovati je da će se i situacija u Hrvatskoj mijenjati, naročito želimo li privući strane studente kojima se treba ponuditi velik i bogat odabir studijskih sadržaja

### Indikatori kvalitete

U prethodnom poglavlju spomenuta je opasnost od samozadovoljstva s postojećim stanjem. Želimo li mijenjati sadašnje stanje, nužno ćemo se morati kritički osvrnuti oko sebe i, uz prepoznavanje dobrog i kvalitetnog, jednako tako prepoznati vlastite nedostatke i biti ih spremni mijenjati. Prije svega moramo razviti indikatore kvalitete koje moramo sustavno prikupljati, interpretirati i koristiti ih za planiranje novih aktivnosti. To je općenito jedan od najozbiljnijih nedostataka cjelokupnog visokog obrazovanja u Hrvatskoj. Nisu se definirali indikatori, to jest prikupljali različiti brojčani pokazatelji uspješnosti pa za posljedicu imamo nedostatak bilo kakve valjane kontinuirane statistike. Takvo je stanje karakteristično i za razinu pojedinih sveučilišta i za cjelokupnu nacionalnu razinu. Većina brojki kojima raspolažemo temelji se na procjenama pa nije rijetkost da različiti izvori o istoj pojavi imaju vrlo različite podatke. Takva se situacija i na europskoj razini procjenjuje negativnom i uočava se kao ozbiljan nedostatak hrvatskog sustava visokog obrazovanja. Uz opći loš dojam, izostanak pouzdane statistike otežava, a često i onemogućava kvalitetno planiranje, procjenu uspješnosti pojedine institucije ili programa, praćenje uspješnosti studenta nakon završenog studija i sl.

Nadalje, postojanje legislative i nacionalnih tijela za osiguranje kvalitete nisu dovoljna. Svi članovi akademske zajednice, uključujući administrativno osoblje, moraju se upoznati s postupkom samovrednovanja, sustavom unutarnjeg osiguranja kvalitete i aktivno sudjelovati u procesu.

*Nažalost, još uvijek je često slučaj da se vrednovanje i osiguranje kvalitete promatra kao nešto što dolazi izvana i ne odnosi se na svakog pojedinca institucije.*



Potrebno je sustavno podizati razinu svijesti o važnosti i ulozi osiguranja kvalitete, prihvaćajući ga kao trajan proces koji ne započinje i ne završava vanjskim vrednovanjem, već podrazumijeva svakodnevni angažman svih sudionika nastavnog i istraživačkog procesa jedne visokoobrazovne institucije. Nužno je uspostaviti pristup po kojem je osiguranje kvalitete kolektivna odgovornost i u kojem svaki pojedinac i za svaku vrstu djelatnosti ima svoju aktivnu ulogu. Još je uvijek zamjetljiv stupanj otpora za provedbu postupaka osiguranja kvalitete, smatrajući ih izlišnim i sami sebi shodnim.

*Vrlo je česta pogreška da se u raspravama o kvaliteti u središte stavlja sam proces nastave, opterećenost nastavnika, a vrlo rijetko ishodi učenja, studentovo opterećenje i njegove kompetencije. Na hrvatskim visokoobrazovnim institucijama čest je pristup usmjeren na nastavnika, a ne na studenta, što neizbježno koči i sustav promicanja kvalitete.*

Vrlo se često, kao u prije spomenutom definiranju indikatora i skupljanja pouzdanih statističkih pokazatelja, zanemaruje važan dio misije na koju se pozivaju uglavnom sva hrvatska sveučilišta, kojim se naglašava uloga istraživačke izvrsnosti. Dok se do sada uglavnom pozornost poklanjala kvaliteti nastave, slabo je prisutna metodologija praćenja rezultata i kvalitete istraživanja. Kao vrlo artikuliran problem može se izdvojiti nepostojanje odgovarajućih postupaka evaluacije istraživačkih postignuća, kao i time povezan nedostatak kvalitetnih evaluatora. S jedne strane, kao mala zemlja niti ne možemo imati velik broj odgovarajućih evaluatora, no na drugoj pak strani nemamo niti razvijenu kulturu vrednovanja što vrlo često otežava svaki postupak pokušaja objektivnog i relevantnog vrednovanja. No, jednako je tako činjenica da su pojedina sveučilišta ili njihove sastavnice vrlo malo učinile za procjenu istraživačke aktivnosti pa sukladno tomu nisu niti razvijeni institucionalni mehanizmi stimuliranja istraživačke izvrsnosti. Najčešće su postignuća prepuštena postignućima pojedinaca i razvitku njihove osobne karijere, bez dobivanja izravne podrške matične sastavnice ili sveučilišta. Došlo je i do maćehinskog odnosa sveučilišta prema znanstvenoj opremi što je dovelo do nepotpunog iskorištenja, izostanka uvjeta pristupa drugima i sl. Ne ulazeći u detaljne analize drugih aspekata, čini se važnim naglasiti da su sve ove činjenice značajno utjecale na sliku koju stvaramo o sebi. Stoga moramo što prije otkloniti sve prepreke, koje smo si često i sami postavili, kako bismo promaknuli i uspostavili kvalitetu i u ovom aspektu sveučilišnoga djelovanja.

*Istraživačka  
izvrsnost*

Konačno, ako bi bilo potrebno definirati cilj promicanja i osiguranja kvalitete, vjerojatno ne bismo pogriješili ukoliko kažemo da je to promicanje i postizanje izvrsnosti. Da bismo takav cilj mogli ostvariti, potrebno je razvijati pozitivan odnos prema vrednovanjima, otkloniti strah od zloupotrebe rezultata, razvijati ozračje konstruktivne komunikacije na svim razinama, ali i izgraditi sustav potpore i stimulacije za dobre rezultate i postizanje kvalitete, ugraditi takav pristup i u



institucionalnu politiku, i prateće dokumente te na takvom promišljanju temeljiti cjelokupnu institucionalnu strategiju s razrađenim akcijskim planovima.

# Zaključak

Hrvatsko visoko obrazovanje prolazi kroz fazu transformacije iz sustava provjere kvalitete i odgovarajućeg izdavanja dozvola (dopusnica) za institucijsko uspostavu i izvođenje djelatnosti u sustav stručno-administrativne i profesionalizirane suradnje državnih i nezavisnih nacionalnih evaluacijskih tijela i autonomnih visokoobrazovnih institucija u kontinuiranom praćenju i upravljanju procesima kojima se osigurava razina kvalitete kompatibilna s međunarodno uspostavljenim standardima. Samom tom transformacijom odgovornost za sustav osiguranja kvalitete širi se na sve veći broj uključenih sudionika na svim razinama istraživačkih i studijskih djelatnosti. Cijeli sustav osiguranja kvalitete time se prepoznaje kao jedna od komponenti stalnog i svakodnevnog upravljanja na raznim razinama sveučilišnog odlučivanja. Drugim riječima, poslovi upravljanja kvalitetom postaju redovita sveučilišna djelatnost.

Prijelaz na taj način poslovanja, međutim, nije oslobođen čitavog niza poteškoća. Pitanja osiguranja kvalitete do sada su uglavnom bila dio projektnih angažmana. Izuzimajuće projekte s novčanom potporom iz međunarodnih izvora (TEMPUS; CARDS; ...), ti su se polazni koraci uglavnom temeljili na pojedinačnom entuzijazmu i uz vrlo oskudne novčane izvore. Nedvojbeno je da će ulaženje u puni zamah uvođenja stalnog sustava upravljanja kvalitetom morati biti popraćeno osiguranjem relevantne stavke u proračunima visokih učilišta, posebno sveučilišta na kojima se sustav treba od početka postaviti kao integrativno. Kako takve stavke još uvijek nisu uspostavljene, trenutni napori i pokušaji se ponajviše odvijaju kroz improvizacije što nužno uzrokuje nezadovoljavajući tempo u uspostavi sustava. Naročito se to odnosi na angažman novih profila eksperata i suradnika nužnih za očekivanu profesionalizaciju u administrativno-stručnim poslovima. Treba također istaći da ovakve profile tek treba provesti kroz dodatnu specijalizaciju, najčešće u inozemnim sustavima upravljanja kvalitetom, što iziskuje dodatna novčana ulaganja.

Konačno, potrebno je još jednom naglasiti kako je za uspostavu nacionalne mreže osiguranja kvalitete potrebna uspostaviti intenzivnu suradnju i koordinaciju relevantnih sudionika, s jasnom razdiobom ovlasti i zadaća. Ohrabrujuće je da su se u posljednje vrijeme kako na nacionalnoj razini, tako i unutar pojedinih visokih učilišta uspostavili odgovarajući legislativni, organizacijski i kadrovski preduvjeti za daljnji razvoj sustava i njegovo uključivanje u Europski visokoobrazovni prostor.



# Zahvala

Autor zahvaljuje g. Goranu Grubišiću, Agencija za znanost i visoko obrazovanje, gdji. Dunji Hohnjec, Ured za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu, i prof. dr. sc. Meliti Kovačević, prorektorici za znanost i tehnologiju Sveučilišta u Zagrebu, na pomoći koju su mu pružili tijekom pisanja teksta.

47

## Bibliografske jedinice

1. Zakon o visokim učilištima, Narodne novine 96/93, 25. listopada 1993.
2. Izmjene i dopune Zakona o visokim učilištima, Narodne novine 48/95, 14. srpnja 1995.
3. Izmjene i dopune Zakona o visokim učilištima, Narodne novine 29/96, 17. travnja 1996.
4. Izvješća o radu Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu 1994. - 1998, 1999.
5. Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje; Izvješće o radu za 2005. godinu, 2006.
6. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine 123/03, 31. srpnja 2003.
7. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, Narodne novine 105/04, 28. srpnja 2004.
8. Statut Sveučilišta u Zagrebu, 2005.
9. Samoevaluacijska izvješća i izvješća o evaluacijskim posjetima Sveučilištu u Zagrebu mogu se naći na internetskoj stranici  
[http://www.unizg.hr/kvaliteta/strateski\\_dokumenti.html](http://www.unizg.hr/kvaliteta/strateski_dokumenti.html)





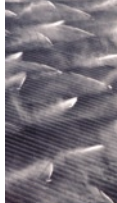


# Samovrednovanje visokoškolskih institucija – pojamovni okvir i praktična primjena

**Prof. dr. sc. Petar Bezinović**

Institut za društvena istraživanja, Zagreb





Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

50

*Vrednovanje u  
obrazovanju  
je proces  
utvrđivanja  
uspješnosti  
obrazovnih  
programa i  
unapređivanja  
njihove kvalitete*

Vrednovanje (evaluacija) u obrazovanju je proces sustavnog prikupljanja i sintetiziranja relevantnih podataka s ciljem utvrđivanja uspješnosti obrazovne politike, obrazovnih institucija i/ili programa. Osnovno pitanje na koje se vrednovanjem želi odgovoriti jest koliko obrazovna politika ili obrazovni programi ostvaruju svoju svrhu i svoje ciljeve.

U suvremenom europskom pristupu, vrednovanje je temelj osiguravanja kvalitete obrazovanja. Ono ima razvojnu funkciju i provodi se prvenstveno radi unapređivanja i osiguravanja kvalitete u području obrazovanja. Pokazuje se da rezultati vrednovanja značajno pomažu obrazovnim institucijama pri unapređivanju vlastitog djelovanja.

Vrednovanje visokoškolskih institucija može i mora biti unutarnje (interno) i vanjsko (eksterno). Unutarnje vrednovanje provodi sama institucija dok vanjsko vrednovanje najčešće vrše nadležne akreditirane agencije u skladu s preporukama Europskog parlamenta i Vijeća EU (1998., 2006.)<sup>1</sup>



*Poželjno je da u postupcima vrednovanja sudjeluju svi dionici, posebice studenti zbog kojih sustav obrazovanja i postoji. Također je važno rezultate vrednovanja obznaniti, učiniti ih dostupnima javnosti.*

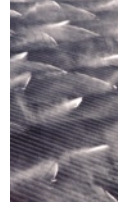
Navedeni se postupci već široko primjenjuju diljem Europe u sklopu razvoja sustava za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja potaknutog Bolonjskim procesom i razvojem Europskog prostora visokog obrazovanja.

# Samovrednovanje

*Samovrednovanje  
je procjenjivanje  
vlastitog  
djelovanja  
pri kojemu je  
procjenitelj  
istovremeno i  
objekt vlastite  
procjene.*

Samovrednovanje, kao oblik unutarnjeg vrednovanja obrazovnih institucija, proces je kritičkog preispitivanja vlastitog djelovanja i ishoda toga djelovanja. Ono je postalo uobičajen postupak i odrednica kulture kvalitete u europskom obrazovanju. Samovrednovanjem se pokreće trajna rasprava o kvaliteti institucije. Izvješće samovrednovanja predstavlja temeljnu komponentu i polazište vanjskog vrednovanja visokoškolskih institucija.

<sup>1</sup> Council recommendation of 24 September 1998 on European cooperation in quality assurance in higher education (98/561/EC). Preuzeto u veljači 2007. s internetske stranice [http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1998/l\\_270/l\\_27019981007en00560059.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/en/oj/dat/1998/l_270/l_27019981007en00560059.pdf)  
Recommendation of the European Parliament and of the Council of 15 February 2006 on further European cooperation in quality assurance in higher education (2006/143/EC). Preuzeto u veljači 2007. s internetske stranice [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l\\_064/l\\_06420060304en00600062.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2006/l_064/l_06420060304en00600062.pdf)



Ovaj je pristup ujedno i okosnica opće prihvaćenih *Standarda i smjernica za osiguranje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja* (2005.)<sup>2</sup>.

Samovrednovanje je proces valjanog - otvorenog i iskrenog - procjenjivanja vlastite efikasnosti (učinkovitosti) i efektivnosti (kapaciteta korištenja dostupnih resursa). Cilj samovrednovanja je uključivanje sudionika procesa visokog obrazovanja u praćenje, unapređivanje i osiguranje kvalitete učenja i poučavanja, kvalitete znanstveno-istraživačkog rada, društvenog angažmana i ostalih komponenti djelovanja koje ustanova smatra važnima.

Samovrednovanje je procjenjivanje vlastitog djelovanja od strane onoga tko provodi program. Ovaj se pristup pokazuje učinkovitim zbog jednostavne činjenice da se rezultati vrednovanja bolje koriste kada (su)dionici sami odlučuju ili utječu na to što valja provjeravati i procjenjivati, kada oni sami provode vrednovanje i interpretiraju rezultate.

51

*Samovrednovanje je proces učenja o sebi. Pomaže uočavanju vlastitih prednosti, nedostataka i razvojnih mogućnosti. Ono može značajno pomoći određivanju razvojnih prioriteta, svrhovitom planiranju i ostvarivanju postavljenih ciljeva. Njime se uspješno podiže razina odgovornosti za vlastiti rad i djelovanje.*

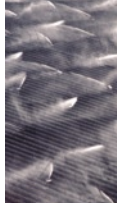
Važnost samovrednovanja se može bolje razumjeti ukoliko se razumije značenje samoprocjenjivanja i samopoimanja za svakog pojedinca. Naše razumijevanje i interpretiranje samoga sebe određuje našu prilagodbu, naše ponašanje. Valjan i cjelovit uvid u vlastite kapacitete i mogućnosti olakšava interpretaciju stvarnosti, razumijevanje vlastite uloge, postavljanje realnih očekivanja i ciljeva. Neprepoznavanje vlastitih potencijala i vlastitih specifičnosti, neuviđanje vlastitih nedostataka i razvojnih mogućnosti onemogućuje optimalni osobni razvoj.

Svaka obrazovna institucija ima svoja organizacijska obilježja koja je čine različitom od drugih. Posebnost proizlazi iz specifičnosti ljudi koji je čine. Brojni su čimbenici koji doprinose velikoj različitosti obrazovnih institucija. Efikasnost organizacije ovisi o materijalnim i fizičkim uvjetima u kojima se djeluje, o kvaliteti programa, o međusobnim odnosima zaposlenika, o njihovim individualnim sposobnostima, koherentnosti timova ili heterogenosti stavova, ideja, mišljenja.

Dobro planirana samoanaliza kojom se propituju važni aspekti djelovanja te realno otvoreno i nedefanzivno samovrednovanje mogu značajno pridonijeti boljoj organizaciji i uspješnosti institucije.

---

2 *European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Preuzeto u veljači 2007. s internetske stranice <http://www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf>*



# Uzroci popularnosti samovrednovanja

52

Nagli porast popularnosti samovrednovanja u europskom obrazovanju ima svoje društvene i znanstvene razloge.

Decentralizacija obrazovanja, kao službena politika u mnogim zemljama, naglo je istaknula važnost većeg preuzimanja odgovornosti obrazovnih institucija za vlastiti rad. Povećana autonomija, sloboda u kreiranju kurikuluma i pristupa, demokratizacija i javnost, kao i veća odgovornost za društvena i privatna ulaganja u obrazovanje, snažni su razlozi za povećanu brigu za vlastitu kvalitetu, vlastiti prestiž i društveni ugled.

Znanstveni razvoj prati ove društvene trendove. S jedne strane šire se i razvijaju postupci i metodologija vrednovanja obrazovanja dok su s druge strane sve brojnija znanstvena istraživanja efikasnosti i efektivnosti obrazovanih institucija i mogućnosti unapređivanja učenja i poučavanja.

## Samovrednovanje ima razvojnu funkciju

Samovrednovanje nije i ne smije biti cilj za sebe. Ono ima smisla ako vodi planiranju aktivnosti za ostvarivanje poželjnih promjena. Ono mora rezultirati ostvarivim razvojnim planovima temeljenim na prepoznavanju razvojnih prioriteta i poželjnih ciljeva.

Najuspješnije je ono samovrednovanje koje je usmjereno na studenta, stavlja ga u žarište interesa te kao primarni cilj postavlja osiguranje optimalne podrške za razvoj ličnosti i visokostručnih kompetencija svih studenata. Takvo je samovrednovanje ispravno fokusirano, usmjereno na unapređenje obrazovnog procesa i osiguravanje njegove kvalitete.

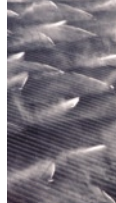
Uspješnost samovrednovanja visokoškolske institucije bit će veća ukoliko postoji vanjska podrška, odnosno dostupnost potrebnih resursa za samovrednovanje.

To se prije svega odnosi na dostupnost sljedećih resursa:

- statistički podaci koji omogućuju usporedbe i postavljanje normi
- sustav jasnih standarda/indikatora kvalitete
- osposobljavanje u metodama samovrednovanja

*Autonomija  
visokoškolskih  
institucija znači  
povećanu  
odgovornost za  
vlastitu kvalitetu  
i društveni  
ugled.*

*Usmjerenost  
na studente i  
podršku koja  
im se pruža  
u procesu  
osobnog i  
profesionalnog  
razvoja*



- pravni okvir koji propisuje kakva se podrška mora pružati i kakvi se izazovi moraju postaviti pred obrazovne institucije koje provode samovrednovanje
- redovitu vanjsku podršku/provjeru i moderiranje samovrednovanja.

53

*Poželjno je, dakle, da visokoškolske institucije imaju vanjsku podršku za samovrednovanje. Takvu podršku može pružati vanjski ekspert, takozvani „kritički prijatelj” institucije.*

Kritički je prijatelj visokokvalificirana osoba koja dobro poznaje složenost procesa obrazovanja, sama ima iskustva u radu sa studentima, dobro poznaje kretanja u europskom obrazovanju, razumije pojmove kvalitete obrazovanja, zna dobro interpretirati statističke podatke, upoznata je s postupcima samovrednovanja i izrade potrebnih izvješća, zna postavljati izazovna pitanja i ima sposobnosti efikasnog komuniciranja.

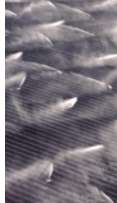
Samovrednovanje se provodi u sklopu institucijskog sustava za osiguravanje kvalitete u kojemu su jasno definirani postupci samovrednovanja i njegove uloge u pristupu unapređenju kvalitete. Očekuje se da svaka institucija ima formalno ustrojen sustav za osiguranje kvalitete te da djeluje u skladu sa standardima i smjernicama za osiguranje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA).

## Indikatori kvalitete visokoškolske institucije

Tri su kategorije indikatora koje se mogu preispitivati u procesu samovrednovanja:

1. Kapaciteti institucije (*input*)
2. Procesi
3. Ishodi obrazovanja (*output*).

U tablici su navedeni neki od mogućih kriterija za samovrednovanje institucija. Oni se mogu posebnim priručnikom za samovrednovanje operacionalno definirati i poslužiti kao mjerljivi indikatori kvalitete visokoškolskog obrazovanja.



### 1. Odrednice kvalitete (kapaciteti, *input*)

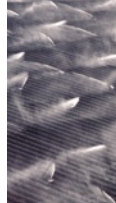
- Financiranje
- Infrastruktura - materijalni i prostorni uvjeti - učionice, laboratoriji, knjižnice, uredi, prostor za učenje, prostor za druženje
- Opremljenost informatičkom i znanstvenom opremom, didaktičkim sredstvima, dostupnost i korištenje interneta
- Kadrovska ekipiranost - iskustvo, kvalificiranost i kompetentnost nastavnika - broj nastavnika prema broju studenata
- Kompetencije administrativnog i tehničkog osoblja
- Upisna politika, kvaliteta, nadarenost i motiviranost studenata
- Socioekonomska obilježja studenata
- Podrška studentima, studentsko savjetovalište i sl.

### 2. Ključni procesi – Poticanje angažiranog i efikasnog učenja i poučavanja

- Razvojna strategija, misija, vizija
- Sustav za osiguranje kvalitete, institucijski mehanizmi za samovrednovanje i unapređivanje kvalitete
- Studijski programi, kurikulum, korištenje znanstvenih metoda, integracija znanstvenih spoznaja
- Međunarodna suradnja, mobilnost studenata, nastavnika, znanstvenika
- Partnerstvo - suradnja s vanjskim korisnicima, gospodarstvom, poslodavcima, javnim sektorom
- Rukovođenje
- Ulaganje u napredovanje mladih nastavnika i znanstvenika
- Kontinuirano osposobljavanje administrativnog i tehničkog osoblja
- Praćenje vremena studiranja, razumijevanje i otklanjanje uzroka neuspjeha studenata
- Sumativno vrednovanje, certificiranje, kriteriji za stjecanje diplome
- Akademsko ozračje, kultura, etos
- Suradnja među nastavnicima - organizacija nastave
- Interakcija i komunikacija nastavnik-student
- Strukturirano poučavanje, poticanje samoregulatorajućeg učenja
- Visoka i ostvariva očekivanja
- Formativno vrednovanje, praćenje napredovanja studenata
- Informiranje, transparentnost, javnost
- Izvan akademski programi, sport, društveni život

### 3. Ishodi obrazovanja (*output*)

- Visokostručne kompetencije studenta – sposobnost funkcionalne integracije znanja i vještina
- Uspješnost prilagodbe zahtjevima tržišta rada
- Zapošljivost, poduzetništvo, samoinicijativnost
- Zadovoljstvo, mišljenje o studiju diplomiranih studenata
- Zadovoljstvo poslodavaca



Kvaliteta institucije se može razmatrati iz perspektive različitih korisnika/dionika procesa obrazovanja. Istu stvar može različito vidjeti i vrednovati nastavnik, student ili poslodavac. Stoga je posebno važno omogućiti procjenjivanje i vrednovanje kvalitete od strane različitih korisnika/dionika.

Integracijom svih informacija stječe se potpunija slika te se mogu planirati postupci unapređenja koji su prilagođeni potrebama različitih korisnika.

## Kapaciteti za samovrednovanje

Učinkovitost i utjecaj samovrednovanja na kvalitetu obrazovnih institucija u velikoj mjeri ovisi o dominantnoj kulturi kvalitete koja prevladava u visokoškolskoj instituciji.

U kontekstu samoanalize i samovrednovanja strukturirana rasprava o kvaliteti mora pružiti odgovore na važna pitanja:

- Koliko smo dobri? Kakva su akademska iskustva naših studenata?  
Dobivaju li studenti dovoljno dobru podršku u svom procesu učenja i razvoja visokostručnih kompetencija? Jesu li postavljeni standardi izlaznih kompetencija zadovoljavajući? Koliko se željeni standardi uopće ostvaruju?

Institucija mora planirati, imati jasnu viziju budućeg razvoja:

- Kakvi želimo biti u budućnosti? Kakve oblike i mehanizme poučavanja i podrške studentima želimo razvijati da bismo poticali kvalitetnije učenje i razvoj željenih kompetencija naših studenata?

Institucija mora razviti jasnu metodologiju i praktične postupke za ostvarivanje željenih ciljeva (projekti, primjena mjera):

- Kako ostvariti viziju? Kako se organizirati, kako postaviti sustav za osiguranje i unapređenje kvalitete koji će pokrenuti procese kojima ćemo najbrže ostvariti naše aspiracije?

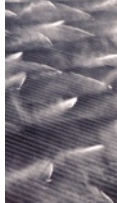
Institucija mora trajno pratiti svoje djelovanje i vrednovati vlastitu efikasnost (vanjsko vrednovanje učinaka):

- Jesmo li ostvarili željene ciljeve? Što nam je nadalje činiti?

*Temelj razvoja institucija je, dakle, valjani uvid u postojeće stanje i prepoznavanje neiskorištenih resursa i mogućnosti. Odgovori na postavljena pitanja zapravo nužno nameću potrebu stvaranja formalnog institucijskog okvira za unapređivanje kvalitete.*

Dobro je da samovrednovanje provodi nadležno tijelo unutar institucije koje ima kapacitete za samovrednovanje.





Preduvjeti za valjano samovrednovanje su:

- razumijevanje važnosti institucijskog razvoja
- realističnost, samokritičnost, nedefanzivnost, otvorenost
- spremnost na promjene
- spremnost na suočavanje s vlastitim nedostacima i zaprekama
- sposobnost prepoznavanja mogućnosti za promjenu
- vizionarstvo – sposobnost definiranja vlastitih ciljeva i vlastitog napredovanja
- sposobnost planiranja provedivih programa koji su u funkciji razvoja institucije.

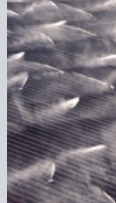
## Čimbenici uspješnog samovrednovanja

Istraživanja u području efikasnosti samovrednovanja na nižim razinama obrazovanja koje je u trinaest europskih država provedeno pod pokroviteljstvom Europske komisije (SICI, 2003.)<sup>3</sup> prepoznaju nekoliko tema koje se ponavljaju u kvalitetnim obrazovnim institucijama koje uspješno provode samovrednovanje:

- odlučno rukovođenje
- jasni ciljevi razvoja koji su zajednički dogovoreni i koje dobro razumiju svi uključeni
- uključivanje važnijih dionika u samovrednovanje i aktivnosti unapređenja rada
- dobro smišljeni i pripremljeni relevantni dokumenti i priručnici
- aktivnosti usmjerene na učenje, poučavanje i ostvarivanje poželjnih ishoda učenja
- predanost djelatnika samovrednovanju i vlastitom razvoju
- sustavno, rigorozno i odlučno praćenje i vrednovanje pokrenutih razvojnih procesa i postupaka
- uravnoteženost i komplementarnost samovrednovanja i vanjskog vrednovanja koje se temelji na analizi samoevaluacijskog izvješća
- snažna nacionalna infrastruktura i lokalna podrška procesu samovrednovanja.

---

<sup>3</sup> SICI (2003). *Effective School Self-Evaluation. The Standing International Conference of Central and General Inspectorates of Europe. Preuzeto u veljači 2007. s internetske stranice*  
<http://www.sici.org.uk/ESSE/essereport.pdf>



# Zaključak

Samovrednovanje u obrazovanju je temeljna komponenta kulture kvalitete obrazovnih institucija. Ono omogućuje vrijedne uvide, potiče argumentiranu raspravu o kvaliteti, pruža odgovore na ključna pitanja o tome koliko smo dobri i što nam je činiti u budućnosti.

Samovrednovanje je podloga tradicionalnijem vanjskom vrednovanju. Ono olakšava proces vanjskog vrednovanja, fokusira ga i čini korisnijim.

Da bi se snažno potaknuo proces unapređivanja i osiguravanja kvalitete obrazovanja, potrebno je unutar visokoškolskih institucija graditi kulturu samovrednovanja, spremnost na objektivnu samoanalizu s jasnom idejom da uvijek možemo biti bolji.





# Pretpostavke i strategija vanjskog vrednovanja visokih učilišta

**Prof. dr. sc. Antonije Dulčić**

**Prof. dr. sc. Amir Hamzić**

**Prof. dr. sc. Branko Rafajac**

**Prof. dr. sc. Rudolf Scitovski**

Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje





# Uvod

Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje (NVVO) već duže vrijeme priprema strategiju i dokumente za vanjsko vrednovanje visokih učilišta (VU) u Republici Hrvatskoj. S tim ciljem osnovano je povjerenstvo NVVO-a koje treba predložiti odgovarajuću proceduru i dokumente. Povjerenstvo intenzivno radi već duže vrijeme u sastavu: prof. dr. sc. A. Dulčić, prof. dr. sc. A. Hamzić, prof. dr. sc. B. Rafajac i prof. dr. sc. R. Scitovski.

Podloga za provođenje vrednovanja visokih učilišta su članci 16. – 18. te članak 51. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju.

S obzirom na nedavno uveden Bolonjski proces u visokom obrazovanju, posebno je važno u tom svjetlu provesti vrednovanje visokoškolskih ustanova. Na taj način dobit će se, u ovom momentu posebno važan, uvid u sve aspekte funkcioniranja novih preddiplomskih i integriranih preddiplomskih i diplomskih studija na našim visokim učilištima. Podaci dobiveni vrednovanjem poslužit će visokoškolskim ustanovama, senatima sveučilišta, NVVO-u, Rektorskom zboru i Ministarstvu znanosti obrazovanja i športa da steknu uvid u stanje i, na temelju rezultata, svatko u skladu sa svojim nadležnostima u pojedinim aspektima visokog obrazovanja poduzme praktične radnje u cilju revizije i podizanja kvalitete.

Osnovni dokumenti koje će visoko učilište morati pripremiti su:

- „Samoanaliza” i
- „Tablica uz samoanalizu visokog učilišta”.

Samoanaliza

Tablica uz  
samoanalizu  
visokog učilišta

Oba dokumenta sastavljena su od sljedećih točaka:

1. Studijski programi
2. Studenti i studiranje
3. Nastava i nastavnici
4. Znanstvene i stručne aktivnosti
5. Međunarodne aktivnosti
6. Prostor i oprema
7. Praćenje kvalitete studiranja
8. Novčana sredstva

Sve navedene točke i pojedinačni podaci bit će analizirani kroz prizmu općih kriterija procjene kvalitete, a koji su izvedeni iz dokumenta „Standardi i smjernice osiguranja kvalitete Europskog prostora visokog obrazovanja”<sup>1</sup>, specifičnosti

<sup>1</sup> Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja;  
[http://zagreb.idi.hr/bolonjski\\_dokumenti/ENQA%20Standardi%20i%20smjernice%20za%20osiguranje%20kvalitete%20u%20Europskom%20prostoru%20visokog%20obrazovanja.pdf](http://zagreb.idi.hr/bolonjski_dokumenti/ENQA%20Standardi%20i%20smjernice%20za%20osiguranje%20kvalitete%20u%20Europskom%20prostoru%20visokog%20obrazovanja.pdf)



pojedinih programa, ustanova, sveučilišta i dokumenata koji se odnose na razvoj mreže VU u Republici Hrvatskoj.

U ovom prikazu opisat ćemo spomenute dokumente za vrednovanje visokoškolskih ustanova u sastavu sveučilišta, pri čemu će se ovi dokumenti prilagoditi i za vrednovanje visokoškolskih ustanova u području umjetnosti. Također, slični dokumenti bit će pripremljeni i za vrednovanje veleučilišta i visokih škola.

Prije usvajanja spomenutih dokumenata na NVVO-u tražit će se mišljenje Rektorskog zbora, a nakon toga će dokumenti, zajedno s procedurom provođenja vrednovanja, biti javno objavljeni. Prije aktiviranja cijelog postupka vrednovanja, ustanovama će se dati dovoljno vremena za internu simulaciju, analizu rezultata i prilagodbu.

61

*Vrednovanje visokih učilišta provodit će se prema godišnjem planu koji utvrdi NVVO. Također, NVVO imenuje članove prosudbenog povjerenstva za svako visoko učilište i na kraju donosi konačnu odluku koja se javno objavljuje. Organizacijski postupci kod provođenja vrednovanja visokoškolskih ustanova bit će povjereni Agenciji za znanost i visoko obrazovanje.*

U nastavku teksta najprije je opisana „Tablica uz samoanalizu visokog učilišta” (u daljnjem tekstu: Tablica) jer ona predstavlja temeljni (objektivni) numerički dio dokumentacije dok dokument „Samoanaliza” slijedi iste točke po kojima je strukturirana Tablica te se oslanja na brojčane podatke iznesene u Tablici i daje vlastito promišljanje čelnništva ustanove o implikacijama tih parametara u određivanju učinkovitosti rada visokog učilišta.

# Tablica uz samoanalizu visokog učilišta

Na početku Tablice traži se pregled svih studijskih programa visokog učilišta: preddiplomskih, diplomskih, integriranih preddiplomskih i diplomskih<sup>2</sup> te poslijediplomskih specijalističkih studijskih programa s osnovnim podacima o njima (naziv studijskog programa, ukupna nastavna obveza studenta tijekom studija u satima nastave, obvezni i izborni predmeti, upisna kvota u tekućoj akademskoj godini, podaci o dopusnici, pravilnik o uvjetima za upis i studiranje, internetska stranica studijskog programa). Također, tražit će se i podaci o poslijediplomskim doktorskim studijskim programima s osnovnim podacima

*Pregled svih  
studijskih  
programa*

<sup>2</sup> Uzevši u obzir sve smjerove (ako postoje) i dislocirane studijske programe (ako postoje). U daljnjem tekstu govorit će se samo o studijskim programima, ali će se uvijek misliti i na sve smjerove (ako postoje) i dislocirane studijske programe (ako postoje).



(naziv, trajanje studija u godinama, okvirni broj radnih sati u istraživanjima, ukupna nastavna obveza studenta u satima nastave, podaci o broju obveznih i izbornih predmeta, broj potencijalnih mentora s međunarodnom prepoznatljivošću, upisna kvota *full-time* i *part-time* studenata, podaci o dopusnici, pravilniku o uvjetima za upis i studiranje s uvjetima za izradu disertacije, podaci o internetskoj stranici studijskog programa te iznos školarine).

U nastavku Tablice za sada se neće tražiti podaci o funkcioniranju diplomskih studija jer oni uglavnom još nisu aktivni.

U točki 2. Tablice (Studenti i studiranje) tražit će se podaci o studentima i načinu studiranja na vrednovanoj visokoškolskoj ustanovi. Za svaki preddiplomski i integrirani preddiplomski i diplomski studijski program tražit će se podaci o broju prijavljenih i upisanih redovitih (ukupno, uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa i za vlastite potrebe) i izvanrednih studenata. Također, za upisane redovite studente tražit će se podaci o prethodno završenoj srednjoj školi (gimnazija ili strukovna) po generacijama. Ako na VU postoji dislocirani studij, i za njega će se zasebno tražiti ovi podaci. Samo za redovite studente preddiplomskih i integriranih preddiplomskih i diplomskih studijskih programa (ukupno, uz potporu Ministarstva i za vlastite potrebe) tražit će se podaci o prolaznosti u sljedeću studijsku godinu te podaci o broju studenata koji su redovno završili 3. godinu i njihovu prosječnu ocjenu po generacijama na visokom učilištu. Nadalje, tražit će se podaci o strukturi i načinu polaganja ispita za sve predmete na preddiplomskim i integriranim preddiplomskim i diplomskim studijskim programima zajedno.

U točki 3. Tablice (Nastava i nastavnici) tražit će se podaci o nastavnicima i suradnicima u trenutku vrednovanja. Pri tome, broj zaposlenih nastavnika ne mora biti cijeli broj jer se uzima u obzir postotak radnog vremena prema ugovoru o zapošljavanju. Podaci o vanjskim suradnicima (honorarno angažiranih) uzimat će se cjelobrojno bez obzira na iznos angažmana. Za svaki preddiplomski i integrirani preddiplomski i diplomski studijski program tražit će se podaci o broju sati efektivnih predavanja, seminara i auditornih vježbi te drugih oblika nastave (praktikumi, terenska nastava, itd.) koje izvode nastavnici vrednovanog visokog učilišta i vanjski suradnici. Nadalje, tražit će se podaci o broju publikacija vezanih uz nastavu (za sve studijske programe ovog visokog učilišta), koje su u posljednjih 10 godina izdali nastavnici i suradnici ovog visokog učilišta (primjerice broj udžbenika napisanih na hrvatskom jeziku ili prevedenih na hrvatski jezik, broj znanstvenih knjiga vezanih uz nastavu, broj priručnika, broj predmeta za koje na internetskim stranicama ustanove postoje recenzirani priručnik, odnosno internetska stranica s pomoćnim nastavnim materijalima). Posebno, za svaki preddiplomski i integrirani preddiplomski i diplomski studijski program tražit će se podaci o broju predmeta za koje postoje zasebne internetske stranice te detaljne podatke o sadržaju tih internetskih stranica.



U točki 4. Tablice (Znanstvene i stručne aktivnosti) tražit će se podaci o broju aktivnih znanstvenih projekata financiranih od strane MZOŠ-a, podaci o međunarodnim projektima te podaci o broju i duljini trajanja stručnih projekata započelih u posljednje 3 godine. Također, tražit će se i bibliometrijski podaci (najvjerojatnije iz baze CROSBİ) o ukupnom broju i vrsti radova nastavnika i suradnika vrednovane ustanove te slični podaci za znanstvena polja u kojima su studijski programi ove ustanove.

*Znanstvene  
i stručne  
aktivnosti*

63

U točki 5. Tablice (Međunarodne aktivnosti) tražit će se podaci o međunarodnoj suradnji i aktivnostima visokog učilišta u posljednjih 5 godina kroz broj boravaka nastavnika vrednovane ustanove u inozemstvu, broj boravaka inozemnih nastavnika u ustanovi i broj studenata u međunarodnoj razmjeni.

*Međunarodne  
aktivnosti*

U točki 6. Tablice (Prostor i oprema) tražit će se podaci o postojećim zgradama, o zgradama u izgradnji i podaci o planiranoj izgradnji. Tražit će se pojedinačni podaci o predavaonicama i laboratorijima/praktikumima (površina u metrima kvadratnim, broj sjedećih mjesta za studente, broj sati korištenja u tjednu, a od Povjerenstva NVVO-a tražit će se ocjena opremljenosti i funkcionalnosti). Također, tražit će se osnovni podaci o nastavničkim kabinetima, podaci o prostoru koji se koristi samo za znanstveno-istraživački i stručni rad te podaci o kapitalnoj opremi visokog učilišta. Posebno detaljno tražit će se podaci o bibliotečnom prostoru, ali također i osnovni podaci o nekim elementima studentskog standarda.

*Prostor i oprema*

U točki 7. Tablice (Praćenje kvalitete studiranja) tražit će se podaci o tematskim sjednicama o kvaliteti nastave, o radu odbora (povjerenstva) za praćenje kvalitete nastave, o studentskim anketama (provođenje, obrada, informiranje studenata, očitovanja nastavnika), o SWOT analizi na razini ustanove, o praćenju indikatora kvalitete u ustanovi i drugim oblicima vrednovanja, posebno sa stanovišta: nositelja aktivnosti, učestalosti aktivnosti, broja izvješća koji su proizašla iz pojedine aktivnosti u zadnje 3 godine i praktičnih rezultata aktivnosti. Osim toga, za stare studijske programe tražit će se i podaci o broju studenata koji su završili studij (po starom studijskom programu) na ovoj ustanovi u protekle 3 godine i podaci o broju nezaposlenih u struci prema evidenciji Zavoda za zapošljavanje.

*Praćenje  
kvalitete  
studiranja*

U točki 8. Tablice (Novčana sredstva) tražit će se podaci iz završnih računa ustanove za prethodne dvije kalendarske godine.

*Novčana  
sredstva*

Gdje god bude postojala mogućnost vizualnog izražaja, tražit će se razni grafički prikazi.

*Za vjerodostojnost podataka unesenih u Tablicu jamči dekan visokog učilišta. Netočno iskazivanje podataka predstavlja kršenje Zakona i može dovesti do uskrate dopusnice visokom učilištu i kažnjavanja odgovorne osobe sukladno Zakonu (članak 113.).*





# Samoanaliza

64

Dokument Samoanaliza slijedi iste točke po kojima je strukturirana Tablica. Samoanaliza se mora oslanjati na brojčane podatke iznesene u Tablici te iznijeti vlastito promišljanje o implikacijama tih parametara u određivanju učinkovitosti rada visokog učilišta. Pri tome, dat će se natuknice koje će služiti kao vodilja u sastavljanju Samoanalize, što ne isključuje slobodu uprave visokog učilišta da iznese i dopunske elemente koji mogu biti relevantni za analizu rada ustanove. Na početku Samoanalize trebat će navesti osnovne odrednice ustanove koje uključuju:

- kratak opis razvoja ustanove te bitne događaje u posljednjih 10 godina (organizacijske promjene, promjene studijskih režima, preseljenja, bitne probleme u radu)
- dijagram administrativne strukture ustanove u odnosu na sveučilište (ako je ustanova članica nekog sveučilišta)
- kratki opis misije (poslanja) ustanove i ocjena njenog ostvarenja kroz programe koje izvodi ustanova
- dijagram interne organizacijske strukture ustanove (vijeće, zavodi, katedre...) te kratak opis sastava i funkcije pojedinih elemenata strukture
- strukturu čelništva ustanove (dekan, prodekani, pročelnik odjela...) i kratak opis njihovih uloga i način izbora
- kratak opis ciljeva koje uprava visokog učilišta nastoji ostvariti te eventualne poteškoće na koje nailazi prilikom njihova ostvarivanja
- eventualna nezadovoljstva nekim elementima ustroja ustanove te razloge i prijedloge moguće promjene
- mišljenje čelništva ustanove o glavnim prednostima i manama programskih, kadrovskih i materijalnih potencijala ustanove.

## Studijski programi

U točki 1. Samoanalize (Studijski programi) tražit će se stavovi i mišljenja o studijskim programima za koje je visoko učilište dobilo dopusnicu. Posebno, prateći podatke navedene u Tablici, tražit će se:

- navođenje najvažnijih ciljeva kojima se ustanova vodila pri sastavljanju pravilnika o uvjetima za upis na preddiplomski (ili integrirani preddiplomski i diplomski) studij i o studiranju na ustanovi te ocjena mjere ostvarenja zacrtanih ciljeva kod primjene pravilnika
- navođenje kriterija koje ustanova uzima u obzir kod predlaganja upisnih kvota na preddiplomski (ili integrirani preddiplomski i diplomski) studij te ocjena svrhovitosti upisnih kvota sa stajališta društvenih potreba, mogućnosti



- ustanove za pružanje kvalitetne nastave u grupama te broja sposobnih i motiviranih studenata za učinkovito studiranje po zadanom programu
- procjena do sada ostvarenih ciljeva koje je ustanova imala u vidu pri kreiranju novih preddiplomskih, odnosno integriranih preddiplomskih i diplomskih, studijskih programa
  - navođenje eventualnih izmjena koje je ustanova načinila u prvotno prihvaćenim bolonjskim studijskim programima te opis svrhe izmjena i postupak donošenja odluke
  - navođenje ciljeva koje ustanova želi postići kod upisa na diplomatske studije. Također, tražit će se navođenje glavnih uvjeta za upis na diplomatski studij (završen srodni preddiplomski studij, razredbeni postupak pri odabiru pristupnika, bodovi iz uspjeha u preddiplomskom studiju i klasifikacijski ispit sa ili bez praga, psihofizičke sposobnosti, drugi elementi), kao i predvidljive upisne kvote prema društvenim potrebama i mogućnostima ustanove, uz vlastiti komentar o tim pitanjima
  - da se na temelju dosadašnjih iskustava ocijeni svrhovitost pokrenutih poslijediplomskih specijalističkih studija na ustanovi te analiza dobrih i loših strana u provedbi tih programa, kao i upisne kvote
  - analiza upisne kvote na doktorskom studiju i struktura upisanih studenata (*full-time* i *part-time*), posebno s obzirom na potencijalan broj znanstveno kvalificiranih mentora (broj doktoranda na jednog mentora) te prosudba opsega i kvaliteta radnih uvjeta koje ustanova može pružiti doktorandima za znanstveni rad tijekom izrade doktorske disertacije
  - očitovanje ustanove o cjelokupnosti studijskih programa te eventualni planovi za izmjene u skoroj budućnosti s razlozima za to.

U točki 2. Samoanalize (Studenti i studiranje) tražit će se mišljenja i komentari vezano uz analognu točku u Tablici. Posebno, tražit će se:

- mišljenje o kvaliteti i strukturi prijavljenih i upisanih studenata (brojčani podaci u Tablici) na preddiplomske ili integrirane preddiplomske i diplomatske studijske programe, a temeljem dosadašnjeg iskustva trebat će se prosuditi koliko su homogena i dostatna njihova predznanja
- komentari na podatke o prolaznosti (brojčani podaci u Tablici) na studiju s osvrtom na upisnu kvotu, motiviranost studenata i organizaciju nastave
- komentari provedbe i rezultata studentskih anketa o nastavnim sadržajima i nastavnicima
- očitovanje o razlozima kojima se ustanova vodila u organizaciji i načinu provjere znanja studenata te procjena svrhovitosti i rezultata provedbe zacrtanog pristupa



- navođenje studentskih mišljenja o odnosima studenata i nastavnika izražena putem provedenih anketa i na druge načine te eventualnih problema i postupaka u njihovu rješavanju
- očitovanje ustanove o problemu smještaja i prehrane njenih studenata te navođenje i komentiranje eventualne organizacije izvannastavnih aktivnosti za studente (tečajevi, sport, rekreacija....)
- navođenje aktivnosti i stav ustanove vezano uz eventualnu potrebu brige o studentima s posebnim potrebama
- ocjena otvorenosti ustanove prema stranim studentima i mogućnost posebne brige o njima
- navođenje mogućnosti cjeloživotnog programa edukacije na ustanovi i procjena načina izvedbe i učinkovitosti takvog programa
- identifikacija razloga za nezadovoljstvo i predlaganje mogućih rješenja ukoliko ustanova nije zadovoljna postojećim stanjem.

U točki 3. Samoanalize (Nastava i nastavnici) tražit će se mišljenja i komentari vezano uz analognu točku u Tablici. Posebno, tražit će se:

- očitovanje ustanove o strukturi nastavnika i suradnika koja je iskazana u Tablici, ocjena dobre i loše strane u omjerima broja stalno zaposlenih i vanjskih suradnika te analiza problema u kadrovskoj politici koju ustanova pokušava voditi
- očitovanje ustanove o opsegu nastavnih opterećenja nastavnika i suradnika (prema podacima u Tablici)
- navođenje veličine studentskih grupa za predavanja, seminare, vježbe i druge oblike nastave, vlastita prosudba o učinkovitosti nastavnog rada u tim grupama te komentari i mišljenja studenata izražena o tom pitanju u anketama
- navođenje pokazatelja kojima bi se mogla procijeniti kompetentnost nastavnika i suradnika koji izvode nastavu na studijskim programima ustanove, usporedba tih pokazatelja u domaćim i međunarodnim okvirima te navođenje i mišljenja studenata izražena u anketama
- opis i ocjena eventualne suradnje u razmjeni nastavnika i suradnika s drugim ustanovama iz zemlje ili inozemstva te navođenje mišljenja i komentara studenata o gostujućim nastavnicima
- navođenje načina usavršavanja nastavnika i suradnika u drugim domaćim i inozemnim ustanovama, ocjena opsega i postignuća tog procesa te usporedba s drugim ustanovama
- opis i ocjena izvođenja dijelova nastave u prostorima izvan ustanove (radionice, farme, praksa...) i navođenje eventualnih problema i mogućih poboljšanja



- za koji dio studijskog programa je pohađanje nastave obavezno, kako se vrši provjera prisutnosti studenata i kakav je stav i mišljenje ustanove o tim postupcima
- eventualne posebne mjere koje je ustanova uvela u svrhu motiviranja studenata za veće zalaganje i učenje (nagrade, priznanja...) i komentiranje učinka tih mjera
- opis i ocjena izdavačke djelatnosti ustanove (brojčani podaci u Tablici), pri čemu posebno treba navesti izabrane udžbenike nastavnika ustanove izdane/ ponovno izdane u posljednjih 5 godina, kao i mišljenje ustanove o pokrivenosti nastavnog programa stručnom literaturom
- ocjena brojnosti (prema Tablici) i kvalitete internetskih stranica predmeta na pojedinom studijskom programu
- analiza broja administrativnog, tehničkog i pomoćnog osoblja u odnosu prema broju zaposlenih nastavnika i suradnika, broja studenata, prostora za nastavni proces, tehničke i druge opreme za održavanje, prema financijskim mogućnostima ustanove
- identifikacija razloga za nezadovoljstvo i predlaganje mogućih rješenja, u slučajevima kad ustanova nije zadovoljna postojećim stanjem.

67

U točki 4. Samoanalize (Znanstvene i stručne aktivnosti) tražit će se mišljenja i komentari vezano uz analognu točku u Tablici. Posebno, tražit će se:

*Znanstvene  
i stručne  
aktivnosti*

- opis sadržaja i karakter znanstvenih i stručnih istraživačkih projekata vrednovane ustanove aktivnih u posljednje 3 godine (brojčani podaci u Tablici) te mišljenje o kvaliteti rada i rezultatima prema domaćim i međunarodnim mjerilima
- navođenje nekoliko istaknutih svjetskih znanstvenih časopisa u kojima radove objavljuju nastavnici ustanove te usporedba opsega tih postignuća s drugim domaćim i inozemnim ustanovama
- utjecaj rezultata stručnih projekata i ekspertnih usluga ustanove na razvoj domaće privrede, uslužnog sektora i državne uprave
- navođenje sustavne politike praćenja opsega i kvalitete znanstvenog rada na ustanovi, ukoliko postoji, te opis pojedinih elemenata i načina djelotvorne primjene
- identifikacija razloga za nezadovoljstvo i predlaganje mogućih rješenja, u slučajevima kad ustanova nije zadovoljna postojećim stanjem.

U točki 5. Samoanalize (Međunarodne aktivnosti) tražit će se mišljenja i komentari vezano uz analognu točku u Tablici. Posebno, tražit će se:

*Međunarodne  
aktivnosti*



- opis ciljeva koji se žele postići kroz međunarodnu suradnju ustanove, navođenje oblika suradnje (europski projekti, bilateralni ugovori s inozemnim ustanovama, individualna suradnja na istraživanjima, duži i kraći boravci u inozemstvu, organiziranje međunarodnih konferencija u Hrvatskoj, sudjelovanje na međunarodnim konferencijama, ostali oblici suradnje) te procjena opsega i uspješnosti postojeće međunarodne suradnje ustanove
- očitovanje ustanove o broju znanstvenih radova koji su proizašli iz međunarodne suradnje nastavnika i suradnika, a u kojima se kao koautori pojavljuju i inozemni znanstvenici, te usporedba tih rezultata s praksom drugih srodnih ustanova
- analiza međunarodnog iskustva nastavnika i suradnika ustanove stečenog duljim boravcima (godinu dana ili više) na uglednim sveučilištima ili institutima u svijetu te usporedba s drugim srodnim ustanovama
- analiza međunarodne suradnje studenata ustanove, posebno sa stručnog stajališta (stručni studentski simpoziji, uzajamne posjete i razgledavanje velikih laboratorija ili pogona i sl.) te posebno sa stajališta udruživanja u svrhu promoviranja studentskih prava i sl.
- identifikacija razloga za nezadovoljstvo i predlaganje mogućih rješenja, u slučajevima kada ustanova nije zadovoljna postojećim stanjem.

#### *Prostor i oprema*

U točki 6. Samoanalize (Prostor i oprema) tražit će se mišljenja i komentari vezano uz analognu točku u Tablici. Posebno, tražit će se

- opis stanja i zadovoljstva ustanove postojećim prostorom (predavaonice, laboratoriji, praktikumi za nastavu), s obzirom na postojeći broj studenata, upisne kvote i optimalni broj studenata, te usporedba vlastitih prostornih mogućnosti s onima drugih srodnih ustanova
- analiza stanja u nastavnim bazama (radilištima) u kojima se održava dio praktične nastave za studente ustanove
- ocjena stanja i funkcionalnosti računalne opreme ustanove koja se koristi u nastavi i opis mogućnosti korištenja opremom i izvan nastave
- očitovanje ustanove o nastavničkim kabinetima, njihovoj brojnosti (podaci iz Tablice) i funkcionalnosti te procjena prikladnosti kabineta za obavljanje nastavne i znanstvene aktivnosti nastavnika i suradnika
- opis veličine i opremljenosti prostora koji se koristi samo za znanstveno-istraživački rad te procjena iskorištenosti tog prostora
- opis bibliotečnog prostora ustanove i radno vrijeme za studente, nastavnike i suradnike ustanove te eventualno za vanjske posjetitelje te očitovanje ustanove o broju knjiga i časopisa (domaćih i inozemnih) u biblioteci i iznosu sredstava koji se svake godine troši za nabavku novih knjiga i časopisa



- ocjena stupnja informatizacije biblioteke, kompjutorske baze podataka knjiga i časopisa koje su dostupne nastavnicima, suradnicima i studentima, opis načina i frekvencije korištenja te načini usporedbe s drugim srodnim ustanovama
- očitovanje ustanove o stanju studentskog standarda na ustanovi (prema podacima u Tablici) i procjena stupnja korištenja
- identifikacija razloga za nezadovoljstvo i predlaganje mogućih rješenja, u slučajevima kada ustanova nije zadovoljna postojećim stanjem.

69

U točki 7. Samoanalize (Praćenje kvalitete studiranja) tražit će se mišljenja i komentari vezano uz analognu točku u Tablici. Posebno, tražit će se:

*Praćenje  
kvalitete  
studiranja*

- opis strategije praćenja kvalitete studiranja koju je zacrtala ustanova, tijela koja se kontinuirano ili povremeno bave tim problemom te procjena intenziteta njihova rada u proteklom razdoblju od 3 godine
- procjena kompetentnosti stručnjaka koji završe studij na ustanovi u usporedbi sa srodnim studijem na renomiranim sveučilištima u Europi i svijetu te obrazloženje pristupa u određivanju upisne kvote i kriterija u provjeri znanja i stečenih vještina tijekom studija kako bi se osigurala kvalitetna završna kompetentnost
- u kojoj mjeri studenti sudjeluju u analizi kvalitete nastave, koje su moguće posljedice cjelokupnog postupka praćenja kvalitete nastave te prosudba (temeljem dosadašnjeg iskustva) stupnja odgovornosti pojedinih subjekata u praćenju kvalitete nastave
- navođenje primjera gdje je praćenje kvalitete nastave dovelo do učinaka koji su promijenili dotadašnje odnose i unaprijedili nastavni proces te očitovanje ustanove o smislenosti i učinkovitosti zacrtanog programa praćenja kvalitete nastave
- navođenje podataka, ako postoje, o klubu (udruzi) završenih studenata ustanove te opis funkcioniranja i korisnih aktivnosti pokrenutih u zadnjih nekoliko godina
- očitovanje ustanove o broju završenih studenata i broju nezaposlenih (prema Tablici) stručnjaka u područjima studijskih programa ustanove te navođenje ustanovi poznatih globalnih podataka o mjestima zapošljavanja njenih bivših studenata
- očitovanje ustanove o tome u kojoj mjeri se koristi podacima o društvenim potrebama za stručnjacima profila koje ona školuje i podacima o nezaposlenosti kod utvrđivanja upisnih kvota, a tražit će se i usporedba s drugim srodnim ustanovama.



U točki 8. Samoanalize (Novčana sredstva) tražit će se mišljenja i komentari vezano uz analognu točku u Tablici. Posebno, tražit će se:

- očitovanje ustanove o omjeru proračunskih (nastavnih i znanstvenih) i tržišnih prihoda te o stupnju autonomnosti i fleksibilnosti u financijskom poslovanju
- očitovanje ustanove o strukturi izvora tržišnih prihoda (naplata školarine, istraživački i analitički projekti, usluge, ostale djelatnosti)
- očitovanje o postotnoj strukturi trošenja tržišnih prihoda te procjena u kojoj mjeri smanjenje ili nedostatak tih sredstava može utjecati na funkcionalnost institucije i realizaciju njene osnovne djelatnosti
- identifikacija razloga za nezadovoljstvo i predlaganje mogućih rješenja, u slučajevima kada ustanova nije zadovoljna postojećim stanjem
- navođenje prioriteta ustanove u rješavanju postojećih problema, u slučaju povećanog proračunskog financiranja.

*Mišljenja i ocjene iznesene u Samoanalizi odražavaju stavove uprave visokog učilišta na čelu s čelnikom ustanove.*

# Završno izvješće Povjerenstva NVVO-a

Povjerenstvo NVVO-a piše Završno izvješće za vrednovanu ustanovu u zadanoj formi, a ono opet slijedi iste točke kao Tablica i Samoanaliza. Prije posjete visokom učilištu, Povjerenstvo treba dobiti na uvid i proučiti Tablicu i Samoanalizu koju je sastavila uprava visokog učilišta.

*Za vrijeme posjete visokom učilištu Povjerenstvo treba razgovarati s članovima uprave, širim nastavničkim skupom, suradnicima u nastavi i studentima o svim relevantnim pitanjima. U obilasku visokog učilišta, Povjerenstvo treba dobiti izravan uvid u materijalno stanje zgrada s učionicama, laboratorijima, kabinetima i opremom za nastavni i znanstveni rad.*

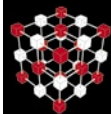
Sve podatke iz Tablice i Samoanalize Povjerenstvo NVVO-a moći će provjeriti za vrijeme posjeta ustanovi. Također, na osnovi razgovora s upravom ustanove, sa studentima, nastavnicima i suradnicima, administrativnim i tehničkim osobljem Povjerenstvo će u svom izvješću moći navesti svoje dojmove o navedenim



elementima, ali i ocijeniti funkcionalnost ustanove, primjerice kroz sljedeće elemente: usklađenost rasporeda sati nastave za studente, veličina grupa za predavanje, seminare, auditorne vježbe i druge oblike nastave, održavanje konzultacija sa studentima, mentorske upute studentima, informiranje studenata o nastavnim pitanjima, odnos nastavnika i suradnika prema studentima, dostupnost povratnih informacija o studentskim anketama, sustav praćenja kvalitete studiranja, odnos administracije prema studentima, mišljenje studenata o dimenzijama i kvaliteti raspoloživog prostora u predavaonicama, laboratorijima i knjižnici, uređenost prostora (uključujući i procjenu čistoće i kapaciteta sanitarnih prostorija za studente), dostupnost interneta za studente, dostupnost internetskih sadržaja djelatnicima ustanove (primjerice: software, videokonferencije, itd.), organiziranost administracije i pomoćnih službi, ocjena efikasnosti ustroja ustanove, otvorenost i suradnja ustanove s okruženjem u kojoj djeluje itd.





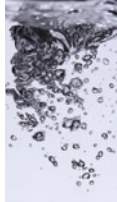


# Uloga Agencije za znanost i visoko obrazovanje

**Prof. dr. sc. Jasmina Havranek**

Agencija za znanost i visoko obrazovanje





Sveučilišta, odnosno cjelokupna akademska zajednica u svijetu, suočava se s razdobljem važnih, vrlo brzih tranzicijskih promjena pa katkad i radikalnih zahvata. Ova pojava vezana je uz promjene koje sveučilišta postavljaju u središte izgradnje društva znanja i novog gospodarstva. Isto tako, želi se potaknuti natjecateljski i inovacijski duh i sofisticirani napredak u znanosti i tehnologiji. Istodobno, potiče se i nova sveučilišna društvena odgovornost koja leži u novim načelima vlastitog upravljanja te pripremi građana za kompetitivnost, osposobljenost za njihov posao, kvalitetno obrazovanje, etičnost, smjernost, pravo da budu slobodni, demokratični i izjednačeni, a da usto mogu kreativno premostiti različitosti kultura i nacija. Stoga, ne zaboravimo da govorimo u kontekstu izgradnje nove Europe.

*Važnost Bolonjskog procesa, povećanje autonomije, a s njom i odgovornosti te institucionalizacija visokog obrazovanja potaknuli su pokretanje područja osiguranja kvalitete kao jednog od bitnih čimbenika usporedivosti kvalitete studijskih programa, uvođenja zajedničkog obrazovnog sustava i mobilnosti studenata i nastavnika.*

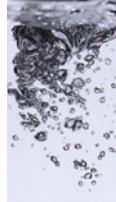
*Agencija za  
znanost i visoko  
obrazovanje  
osnovana 2005.*

Ovakav razvoj događaja u Europi potaknuo je osnivanje nacionalnih sustava za osiguranje kvalitete i agencija za praćenje osiguranja kvalitete. Stoga je Vlada RH osnovala Agenciju za znanost i visoko obrazovanje koja je registrirana na Trgovačkom sudu u Zagrebu, 8. ožujka 2005. godine, kada i službeno započinje s radom.

Uloge i odgovornosti različitih organizacija i tijela koja su povezana s osiguranjem kvalitete visokog obrazovanja (i znanosti) nisu posve jasno definirane zakonskim i ostalim podzakonskim aktima (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH, Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, Nacionalno vijeće za znanost, Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj RH, ustanove visokog obrazovanja i Agencija za znanost i visoko obrazovanje). To se primjećuje ne samo u stvaranju institucionalnog okvira, već i u stvarnom radu organizacija koje su uključene u proces. Zbog dobre komunikacije tih organizacija zasad ne nastaju zastoji u radu, ali je potrebno jasnije definirati uloge i odgovornosti Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje kao strateškog tijela i Agencije za znanost i visoko obrazovanje. Ukorjenjivanje kulture kvalitete u cjelokupnom sustavu visokog obrazovanja može imati snažnu potporu u svrhovito postavljenim ovlastima i zadaćama tih tijela.

Osiguranje kvalitete za sada ima vrlo dobar trend koordinacije, interakcije i suradnje između svih EU agencija (pa tako i naše). Uvažavajući širinu cijelog područja s procedurama i standardima te različitost pojedinih zemalja, to i nije lak zadatak i na njemu se radi. Važno je znati da je kvaliteta utemeljena na standardima transparentnosti, dijaloga, istine i udruživanja. Ministarska konferencija u Londonu ove godine, među ostalim zadacima,





predstaviti će napredak utvrđivanja sustava osiguranja kvalitete te uvođenje standarda i smjernica za nj.

*Visoko obrazovanje u Hrvatskoj nalazi se usred značajnog procesa reforme. Promjene takvoga značaja ipak zahtijevaju duže razdoblje kako bi se prihvatila nova situacija te prilagodba unutar akademske zajednice.*

75

Kao dio reformi, poduzimaju se značajne mjere uvođenja mehanizama jasnog i pouzdanog osiguranja kvalitete (QA), kako unutarnjeg osiguranja kvalitete ustanova visokog obrazovanja, predmeta i studijskih programa, tako i vanjskoga. Dosad su velikim dijelom ostvareni nužni pravni i organizacijski koraci i mjere iako još treba sagledati jesu li oni u potpunosti opravdani stvarnim ishodima i utjecajem te hoće li uslijediti očekivani rezultati ili će se morati poduzeti neke promjene u vrlo kratkom roku.

Bolonjski proces u Hrvatskoj započeo je 2005. godine kada još nije bio razvijen cjelovit i prikladan sustav osiguranja kvalitete. Štoviše, prilagodba studijskih programa Bolonjskim pravilima izvedena je brzo, u roku u kojem je teško zamisliti njezinu posve uspješnu provedbu. Dosadašnja iskustva ukazuju na probleme, ali i na nužne popravke, koji se i čine. Trenutno primjenjivanje vanjskog procesa osiguranja kvalitete (akreditacija novih programa koji trebaju započeti) nije dovoljno dorađeno, pogotovo što se tiče stvarne primjene standarda i kriterija. Stoga je, u narednom, vrlo kratkom razdoblju, važna dosljednost u pristupu tim procesima. Dosadašnje praćenje i sve aktivnosti vezane uz Bolonjski proces omogućuju sustavnost promjena i stalno poboljšavanje sustava.

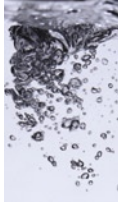
*Bolonjski proces*

*Temelj usavršavanja sheme osiguranja kvalitete u Hrvatskoj je Bolonjska deklaracija i prateća dokumentacija koju su podržali ministri europskih zemalja priključenih Europskom prostoru visokog obrazovanja (European Higher Education Area, EHEA). Temeljni dokument u tom kontekstu, prihvaćen u svibnju 2005. godine u Bergenu, je „Standardi i smjernice osiguranja kvalitete Europskog prostora visokog obrazovanja” (skraćeno ESG), koji je prihvaćen i u Hrvatskoj odlukom Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje od 17. svibnja 2006. godine.*

Bez obzira na točnu strukturu i uspostavu nacionalnog sustava osiguranja kvalitete u Hrvatskoj u budućnosti, nezaobilazan je i temeljni čimbenik, svakako, organizacijska i operativna samostalnost tijela odgovornog za vanjsko osiguranje kvalitete na nacionalnoj razini, tj. Agencije za znanost i visoko obrazovanje. (Vidi ESG 3.6.)

*Etički kodeks*

Jedan od načina osiguranja neovisnosti institucija visokog obrazovanja postiže se, između ostalog, i prijedlogom Kodeksa ponašanja ili Etičkog kodeksa koji vrijedi za članove/zaposlenike nacionalnih tijela osiguranja kvalitete, a koji je izradio Odbor za etiku. Kodeks predviđa da članovi koji su zaposleni u nekoj od ustanova



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

visokog obrazovanja ili rade za neku od njih ni u kojem slučaju ne predstavljaju tu ustanovu i ne mogu sudjelovati u procesu donošenja odluka koje se odnose na nju (pravila sukoba interesa).

76

# Model sustava osiguranja kvalitete u RH

Sustav osiguranja kvalitete u Hrvatskoj zasad je vrlo blizu ili čak identičan miješanom (poludržavnom) sustavu koji nije posve nepoznat u pojedinim državama pa i članicama ENQA-e (Europske mreže za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju). S obzirom da taj sustav ipak ima izvjesnih nedostataka, u djelovanju i učinkovitosti, razmišlja se o prelasku s ovog na model kooperativnog sustava koji preporučuje ekspertni tim projekta CARDS 2003 „Jačanje Agencije za znanost i visoko obrazovanje u njenoj ulozi osiguranja kvalitete i razvoj pratećeg informacijskog sustava”.

*Naravno, o izboru modela hrvatskog sustava osiguranja kvalitete potrebno je donijeti promišljenu odluku u kontekstu prethodno definiranih ciljeva razvoja sustava visokog obrazovanja.*

Osnovne karakteristike navedenih modela

Modeli sustava  
osiguranja  
kvalitete

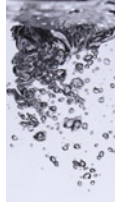
- **Miješani (poludržavni) sustav**

**Načelo:** QA (*quality assurance*) pripada svakome uključenom u visoko obrazovanje, no bolje je držati je blisko državi. Odluke vezane uz kvalitetu ustanova visokog obrazovanja i programa donose se na upravnoj razini.

**Nacionalna organizacija osiguranja kvalitete:** Poluovisno „tampon” tijelo (ili tijela), uz sudjelovanje ministarstva i /ili pod njegovim utjecajem.

**Posljedica:** Nejasne granice odgovornosti, problemi u svakodnevnom djelovanju. Opasnost od pojavljivanja „kulture udovoljavanja”, tj. postojanje samo formalnih rješenja, a ne značajnih mjera poboljšanja kvalitete.

**Sukladnost s ESG:** Djelomična.



- **Kooperativni sustav**

**Načelo:** QA (quality assurance) pripada svim partnerima uključenima u visoko obrazovanje, s njihovim jasno definiranim ulogama i odgovornostima. Odluke vezane uz kvalitetu institucija visokog obrazovanja i programa donose se na profesionalnoj/„tampon“ razini.

77

**Nacionalna organizacija osiguranja kvalitete:** Neovisno („tampon“) tijelo uspostavljeno transparentnim i uravnoteženim formalnim mehanizmima (npr. sustav delegiranja) bez izbora, sudjelovanja i/ili utjecaja od strane ministarstva ili vlade.

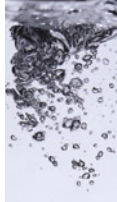
**Zaključak:** Prihvatanje od institucija i učinkovitost djelovanja sustava olakšani su partnerstvom (uključenjem) i jasnim odgovornostima.

**Sukladnost s ESG:** Potpuna.

Kao argument u pokušaju uvođenja kooperativnog modela u varijanti sa „snažnom agencijom“, CARDS-ov konzultantski tim navodi činjenicu da je osiguranje kvalitete visokog obrazovanja u prošlom desetljeću zaista postalo „zanimanje“. Pojam „akadenskog administratora“ već je uvriježen za stručnjaka koji radi na poslovima osiguranja i unapređenja kvalitete visokog obrazovanja. To nije znanost (i neće biti), ali je svakako postala struka, koja ne samo da ima postupke, pravila i standarde, nego i značajnu količinu teoretskog i praktičnog znanja, metoda i vještina, čije usvajanje zahtjeva određeno vrijeme i trud čak i kada se postigne načinom „učenja kroz rad“. To je razlog zašto nije lako za inače izvrsne i visoko cijenjene disciplinarnе stručnjake postati i raditi kao „stručnjak za osiguranje kvalitete“ preko noći. Praksa pokazuje da je za timove stručnjaka koji sudjeluju u vrednovanjima i aktivnostima vanjskog osiguranja kvalitete najbolje imati disciplinarnе stručnjake (znanstvenike, profesore, predstavnike dane profesije) i QA stručnjake (članove osoblja relevantnih nacionalnih agencija). Osoblje agencije u takvim timovima radi kao visoko obučeni stručnjaci, a ne služi samo za izradu bilješki i nacрта izvješća vrednovanja (iako i to rade vrlo dobro). QA stručnjaci mogu biti iz industrijskih i poslovnih sektora, no u tom slučaju svakako moraju imati visoku razinu znanja o osiguranju kvalitete u visokom obrazovanju.

*Osiguranje  
kvalitete postalo  
zanimanje*

U Hrvatskoj postoje ustanove visokog obrazovanja koje su uvele mehanizme unutarnjeg osiguranja kvalitete do različitih razina - uglavnom one institucije čije je projekte financirala Nacionalna zaklada za znanost - no većina je institucija još uvijek na početku ovoga procesa. One zasigurno trebaju vremena i pomoći kako bi bile sposobne uspješno ispuniti zadatke početnoga razdoblja i razviti djelotvoran sustav osiguranja kvalitete na visokim učilištima.



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

*Uloga Agencije je da sada, u suradnji s konzultantima CARDS 2003 projekta, organizira seminare na kojima će pružiti svu potrebnu pomoć visokoobrazovnim institucijama u izgradnji sustava osiguranja kvalitete, dakle da zajedno s akademskom zajednicom dođe do najboljih rješenja osiguranja kvalitete.*

#### Uloga Agencije

Uloga Agencije je:

- vanjsko osiguranje kvalitete visokog obrazovanja, uključujući osmišljanje metoda, postupaka, standarda i kriterija, kao i stvarno provođenje vrednovanja (evaluacija / akreditacija / revizija/audit) sa završnim izvješćem i odlukom (akreditacije ili revizije) o ostvarenoj kvaliteti
- savjet i pomoć ustanovama visokog obrazovanja u pitanjima kvalitete
- pružanje informacija o kvaliteti visokog obrazovanja i akademskoj mobilnosti svim partnerima i javnosti, uključujući redovne disciplinarne ili sektorske analize
- praćenje međunarodnog razvoja; međunarodno umrežavanje/povezivanje
- priprema radova za raspravu; prijedlozi razvojnih politika.

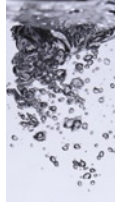
## Uspostava unutarnjih sustava osiguranja kvalitete pri ustanovama visokog obrazovanja

Institucije imaju slobodu izbora između različitih ponuđenih opcija za rješenja i sustave unutarnjeg osiguranja kvalitete. Mogu obuhvatiti sustave na temelju ISO standarda u kombinaciji s bilo kojim individualnim sustavom razvijenim na temelju ciljeva, strategije i specijalnih područja ustanove visokog obrazovanja ili fakulteta. U konačnici, sustav osiguranja kvalitete ustanove (fakulteta) mora udovoljavati zahtjevima Europskih standarda i smjernica (ESG).

Minimalni zahtjevi koji se tiču unutarnjeg sustava osiguranja kvalitete svake institucije su sljedeći:

*Od svake ustanove očekuje se dobro određena strategija koja je izrađena na temelju SWOT analize. U skladu s tim, mora postojati dokument kvalitete koji predstavlja*

- ciljeve kvalitete (Što?)
- mehanizme kvalitete, provedbu (Kako? Pokriva sve glavne aktivnosti!)
- uloge i odnose s obzirom na osiguranje kvalitete (Tko? Uključujući studente!) određene institucije.



Naravno da se model sustava osiguranja kvalitete opisan u dokumentu kvalitete mora zaista i provesti.

Potrebno je uspostaviti organizirano i redovito praćenje sustava osiguranja kvalitete pri visokoobrazovnim institucijama.

Napokon, nakon praćenja sustava osiguranja kvalitete i dobivenih povratnih informacija treba djelovati u skladu sa spoznajama tj. uvesti korektivne i kvalitativne mjere poboljšanja. Time se zaokružuje ciklus osiguranja kvalitete.

U ovoj godini započele su pripreme za prvi ciklus vrednovanja znanstvenih organizacija u RH. Potrebne dokumente – podzakonske akte i upute za vrednovanje kvalitete znanstvenih institucija te obrasce za izvješća o vrednovanju izradila su nadležna tijela (Ministarstvo i Nacionalno vijeće za znanost). Uloga je Agencije, u ovom dijelu, pružanje stručne potpore povjerenstvima u procesu vrednovanja.

Kvaliteta visokog obrazovanja kritičko je pitanje, jer ona je „srce“ akademskog rada, a provjera i rezultati će u konačnici pokazati spremnost akademske zajednice za izgradnju novog društva – društva znanja i uspješnog gospodarstva.







# Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu

**Prof. dr. sc. Mladen Andrassy**

Sveučilište u Zagrebu





# Ispitivanje kvalitete rukovođenja, kvalitete nastave i kvalitete rada administrativnog osoblja

Norma  
ISO 9001:2000

Ideja s kojom se krenulo u izgradnju sustava za upravljanje kvalitetom unutar visokoškolskih institucija bila je da se na visokoškolske institucije primjeni jedan od generičkih standarda za upravljanje kvalitetom koji se već dokazao u poslovnom svijetu te koji će uvažiti sve posebnosti poslovanja visokoškolskih institucija. Krenuvši od navedene činjenice izbor je pao na međunarodni standard za upravljanje kvalitetom temeljen na normi ISO 9001:2000. O učinkovitosti ove norme u obrazovnom sustavu govore podaci o njenoj raširenoj uporabi unutar europskog sustava visokog obrazovanja. S druge strane, i hrvatske visokoškolske institucije prepoznale su važnost norme ISO 9001:2000, a iako su prema istraživanju provedenom 2004. godine samo dva fakulteta primjenjivala ovaj međunarodni standard, čak trećina fakulteta imala je u pripremi konkretan plan o provođenju certifikacije sustava upravljanja kvalitetom.<sup>1</sup>

*Općenito govoreći, cilj svakog sustava za upravljanje kvalitetom, pa tako i u slučaju institucija visokog obrazovanja, jest da posluži kao sustav koji omogućava transmisiju zahtjeva uključenih strana (unutarnjih i vanjskih korisnika usluga) u proizvode i usluge koji rezultiraju njihovim zadovoljstvom.*

Primjerice, zahtjeve pred obrazovni sustav postavljaju: država, financijeri (u slučaju privatnih visokoškolskih ustanova), studenti i na kraju, naravno, sami poslodavci. Ukoliko želimo kontrolirati kvalitetu usluga visokoobrazovnih institucija u obzir nužno moramo uzeti zahtjeve svih četiriju zainteresiranih strana. Ideja sustava za upravljanje kvalitetom jest da se ti zahtjevi definiraju prije određivanja samih procesa te da se u postupku definiranja procesa koji izravno utječu na kvalitetu zahtjevi ispune u što većoj mjeri, uzimajući pritom u obzir raspoloživost resursa.

Primjena norme ISO 9001:2000 temelji se na jednostavnom zahtjevu da organizacija utvrdi temeljne procese koji su u najvećoj mjeri zaslužni za postizanje visoke razine kvalitete konačnog ishoda. Nakon definiranja temeljnih procesa pristupa se njihovoj detaljnoj analizi koja na kraju rezultira točnim smjernicama za poboljšanje procesa. Tijekom snimanja i analize, kao i određivanja prilika

---

<sup>1</sup> Lazibat, T., *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, Sinergija, 2005., str. 88.*



za unapređenje, menadžeri kvalitete služe se brojnim alatima za upravljanje kvalitetom.

*Kvaliteta rada visokoškolske institucije u najvećoj se mjeri očituje kroz sljedeća tri procesa: rukovođenje, nastava i rad administrativnog osoblja.*

83

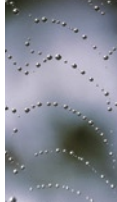
Još jedan od neizostavnih dijelova svakog sustava za upravljanje kvalitetom je njegovo dokumentiranje. Upravo su dokumenti kamen temeljac svakog sustava za upravljanje kvalitetom jer među ostalim omogućuju da se provjeri u kojoj je mjeri primjena sustava zaista unaprijedila poslovanje. Funkcioniranje sustava za upravljanje kvalitetom kontinuirano se provjerava unutarnjim i vanjskim revizijama koje ponovno mogu poslužiti kao detektor novih prilika za poboljšanja i ostvarivanje jednog od temeljnih zahtjeva norme ISO 9001:2000, a to je konstantno unapređenje.

Kad je riječ o kontroliranju kvalitete u tri navedena ključna procesa visokoškolskih institucija, potrebno je, također, napomenuti kako se svaki od ovih temeljnih procesa bazira na većem broju podprocesa čije je identificiranje također nužno. Temeljni dokument u kojem su opisani svi temeljni i procesi podrške naziva se Priručnik kvalitete. Svaka obrazovna institucija morala bi, bez obzira je li certificirana ili nije, posjedovati takav dokument koji bi, pored navođenja opisa svih postojećih procesa vezanih za sustav upravljanja kvalitetom, sadržavao i opis njihovih međusobnih interakcija. Krovni dokument sustava za upravljanje kvalitetom predstavlja politika kvalitete čiji su najvažniji elementi misija i vizija poslovanja jedne organizacije, u ovom slučaju obrazovne institucije. Svi ostali ciljevi koji se često spominju u slučaju institucija visokog obrazovanja poput, skraćivanja vremena studiranja, poboljšanja omjera studenata i nastavnog osoblja, povećanja broja istraživačkih projekata ili znanstvenih radova itd., moraju se temeljiti na misiji i viziji same institucije te, pored toga, moraju biti jasno kvantificirani kako bi se omogućila kontrola ostvarivanja samih ciljeva. Kontroliranje kvalitete rukovođenja visokoškolske ustanove moguće je obaviti kontrolirajući u kojoj su mjeri ostvareni sljedeći ciljevi:<sup>2</sup>

- definiranje zahtjeva korisnika usluga visokoobrazovnih institucija, kao i poduzimanje aktivnosti nužnih za ispunjavanje utvrđenih zahtjeva
- stvaranje politike kvalitete koja će svim zaposlenicima omogućiti uvid u način na koji se u njihovoj instituciji upravlja procesima vezanima za kvalitetu
- postavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva kvalitete usmjerenih ispunjavanju misije i vizije institucije
- osiguranje ljudskih i materijalnih resursa potrebnih za ispunjenje ciljeva kvalitete

*Priručnik  
kvalitete*

*Kvaliteta  
rukovođenja*



- razvijanje svijesti širom cijele obrazovne institucije o nužnosti ispunjavanja zahtjeva studenata (korisnika usluga), jednako kao i ispunjavanja zakonskih i drugih regulatornih ograničenja u pružanju obrazovnih usluga
- redovito objavljivanje publikacija s temama u vezi s ispunjavanjem osnovnih zahtjeva kvalitete, koji prvenstveno služe za pružanje povratnih informacija studentima (korisnicima usluga)
- mjerenje ispunjavanja ciljeva postavljenih pred sustav za upravljanje kvalitetom.

*Kvaliteta nastave i njeno kontroliranje područje je na kojem su hrvatske visokoškolske institucije najdalje otišle iz jednostavnog razloga što se kvaliteta nastave često poistovjećuje s kvalitetom cjelokupne obrazovne institucije.*

Kvaliteta nastave u suvremenim sustavima za upravljanje kvalitetom samo je jedan segment koji može bitno pridonijeti ukupnom dojmu, ali ga se nikako ne smije analizirati odvojeno od svih ostalih temeljnih procesa. Kvaliteta nastave prepoznaje se u:

- postavljanju jasnih i detaljnih kriterija kompetentnosti prilikom izbora nastavnog osoblja
- konstantnom unapređenju nastavnih planova koji prate znanstvena i tehnološka unapređenja
- osiguranju kontinuiranog usavršavanja nastavnog osoblja uz istovremeno dokumentiranje i nadzor provedenog usavršavanja.

Kvalitetna infrastruktura, tj. rad administrativnog osoblja, također je nužan preduvjet odvijanja kvalitetne visokoškolske nastave. Kvaliteta rada administrativnog osoblja može se provjeravati samo u slučaju kad su adekvatno riješeni svi infrastrukturni preduvjeti. U slučaju rada administrativnog osoblja preporuča se jednostavno dokumentiranje pripadajućim radnim uputama koje će omogućiti, s jedne strane identificiranje odgovornosti za obavljanje pojedinih administrativnih poslova, a s druge strane poslužiti kao nedvosmislene upute za samo obavljanje poslova.

*Kvaliteta  
nastave*

*Kvaliteta rada  
administrativnog  
osoblja*

**Prof. dr. sc. Tonći Lazibat**

Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu



# Sažetak



Zakonske odredbe, Statut Sveučilišta i Bolonjska orijentacija upućuju Sveučilište u Zagrebu na održavanje, upravljanje i unapređenje kvalitete svojega djelovanja. Tijekom svoga dugogodišnjeg postojanja, Sveučilište u Zagrebu, isprva kao jedina, a kasnije kao najveća visokoškolska ustanova u Hrvatskoj, ustrajavalo je na najvišim standardima i kriterijima kvalitete nastavnog i znanstvenog djelovanja. Briga za kvalitetu očitovala se kroz cjelokupno djelovanje institucija Sveučilišta, a naročito Senata i stručnih vijeća sastavnica te nije bila povjerena posebnom tijelu s tom funkcijom. Novi Statut Sveučilišta, međutim, predviđa institucijske mehanizme upravljanja kvalitetom putem Odbora za upravljanje kvalitetom i Ureda za upravljanje kvalitetom.

85

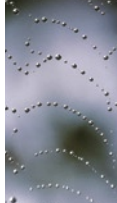
*Cilj i svrha provedenog projekta je stvaranje preduvjeta za ustrojavanje sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu, za čiju se koordinaciju brine Ured za upravljanje kvalitetom. Zadaća Ureda je promicanje kvalitete i pružanje aktivne podrške sastavnicama u unapređenju kvalitete u funkciji promicanja visokih standarda obrazovanja na Sveučilištu. Ured je administrativno-stručna i logistička podrška Odboru za upravljanje kvalitetom i ujedno središte Sveučilišta u nacionalnoj mreži koju koordinira Agencija za znanost i visoko obrazovanje.*

Projekt obuhvaća pripremne radnje ustrojavanja Ureda, tj. osmišljavanje njegova djelokruga rada, načina rada, zadataka i ciljeva. U tu je svrhu potrebno najprije istražiti stanje institucijskog sustava kvalitete na sastavnicama Sveučilišta, a potom izraditi temeljni dokument: Pravilnik o radu Ureda za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu. Isto je tako potrebno razraditi kadrovske i materijalne potrebe Ureda, njegovo financiranje te povezivanje s jedinicama za upravljanje kvalitetom na pojedinim sastavnicama Sveučilišta ili njihovim grupacijama. Funkcionalnost sustava provjerena je organizacijom konkretne aktivnosti: provedbom studentske ankete s ciljem ocjene nastavne djelatnosti na Sveučilištu.

U sklopu projekta provedena je dodatna edukacija i osposobljavanje članova projektnog tima za rad na uvođenju sustava kvalitete na Sveučilištu putem studija sličnih sustava na dostupnim europskim institucijama, a također su educirani i potencijalni djelatnici Ureda i povjerenici za kvalitetu na pojedinim sastavnicama Sveučilišta na, u tu svrhu organiziranoj, radionici.

*Ured za  
upravljanje  
kvalitetom*

*Planirani ishod projekta je dakle uspostava institucionaliziranog sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu sa zadaćom da brine o cjelokupnoj unutarnjoj kontroli kvalitete, njezinom osiguravanju i unapređenju te koordinira aktivnosti vanjskog nadzora kvalitete.*



# Uvod

86

Projekt Ustroj sustava za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu zasnovan je na potrebi da se uspostavi institucijski sustav kvalitete na našoj najstarijoj i najvećoj visokoškolskoj ustanovi. Donedavni zakonski propisi i statutarne odredbe nisu naime predviđale takav sustav, već je briga o kvaliteti bila općenito povjerena upravnim strukturama Sveučilišta (rektor, Senat) i sastavnica (stručna vijeća). Na Sveučilištu u Zagrebu nije postojao definirani sustav praćenja pokazatelja kvalitete, niti je bio ustrojen institucijski mehanizam osiguravanja kvalitete. Važeći Zakon i Statut Sveučilišta međutim, obvezuju sveučilišta i njihove sastavnice na uspostavu institucijskog sustava kvalitete, koji se sastoji od odbora ili povjerenstava za kvalitetu na sveučilišnoj i fakultetskoj razini i odgovarajućih administrativno-stručnih službi za njegovu podršku.

Projekt je obuhvatio aktivnosti za uspostavu sustava kvalitete na razini Sveučilišta u Zagrebu, ali je također inicirao uspostavu takvih sustava na razini sastavnica tamo gdje nisu postojali.

Projektom su planirane i realizirane aktivnosti istraživanja stanja institucijskog sustava kvalitete, edukacije projektnog tima i drugih dionika sustava (članovi Odbora za upravljanje kvalitetom, predstavnici sastavnica, potencijalni djelatnici Ureda itd.), definiran je sustav upravljanja kvalitetom izradom strateških dokumenata te je osnivanjem Ureda za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu konačno realiziran i osnovni cilj projekta. Uredu su dodijeljene prostorije te je zaposlen stručni suradnik, a sredstvima projekta nabavljena je osnovna uredska i informatička oprema. Provedeno je i testiranje funkcionalnosti sustava putem Studentske ankete, koje je pokazalo djelotvornost Ureda i mreže povjerenstava za kvalitetu na sastavnicama Sveučilišta.

Opisane aktivnosti rezultirale su uspostavom temeljnih elemenata institucijskog sustava kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu, koji su završetkom Projekta nastavili sa započetim radom i razvojem.

## Opis projekta

Projekt Ustroj sustava za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu proveden je u razdoblju od 1. rujna 2005. do 31. rujna 2006. godine, nakon pripremnih radnji formiranja projektnog tima, prijave i odobravanja projekta tijekom proljeća 2005.



Projektni tim sačinjavali su:

- prof. dr. sc. Mladen Andrassy, Fakultet strojarstva i brodogradnje, voditelj projekta
- prof. dr. sc. Josipa Bašić, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet
- Lucija Barjašić, studentica Filozofskog fakulteta Družbe Isusove
- prof. dr. sc. Aleksa Bjeliš, Sveučilište u Zagrebu
- prof. dr. sc. Zdravko Krakar, Fakultet organizacije i informatike
- Valerija Križanić, prof., Filozofski fakultet Osijek
- prof. dr. sc. Tonči Lazibat, Ekonomski fakultet
- Borna Novak, student Prirodoslovno-matematičkog fakulteta.

Projektni tim

87

Projekt je financiran u maksimalnom iznosu od Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj RH uz sufinanciranje Sveučilišta od 20%.

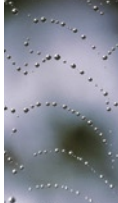
Prva aktivnost projekta bila je priprema upitnika o stanju institucijskog sustava kvalitete na sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu, njegova distribucija, prikupljanje podataka i izrada izvješća. Dobiveni podaci pokazali su dijelom nezadovoljavajući stupanj brige za kvalitetu na Sveučilištu u Zagrebu, ali je s druge strane veliki broj fakulteta prepoznao važnost kvalitete i započeo određene aktivnosti s ciljem podizanja sustava na višu razinu. Tome je doprinijela i sama provedba istraživanja.

*Istraživanje je pokazalo da je jedna od temeljnih poteškoća nedostatak definicije i dokumentiranosti osnovnih procesa i aktivnosti usmjerenih prema poboljšanju kvalitete.*

Nadalje, većina ispitanika kvalitetu povezuje uz samu nastavu dok su u drugom planu ostali poslovni procesi. Među pozitivnim nalazima treba istaknuti da su svi fakulteti prepoznali nužnost slijeđenja preporuka Bolonjskog procesa vezanih za kvalitetu samih obrazovnih ustanova, što će u bliskoj budućnosti zasigurno predstavljati uvjet opstanka visokoškolskih ustanova.

Edukacijske aktivnosti projekta bile su najprije usmjerene samim članovima projektnog tima, a potom i ostalim sudionicima: članovima Odbora za upravljanje kvalitetom Sveučilišta i predstavnicima za kvalitetu sastavnica. U tome smislu iskorištena je suradnja koju od ranije Sveučilište ima s *University of Georgia* (SAD), pri čemu je organizirano predavanje o institucijskom sustavu kvalitete u Sjedinjenim Američkim Državama koje je održao dr. Ed Simpson, ekspert za kvalitetu s *Institute of Higher Education*. Skupina predstavnika projektnog tima i Odbora boravila je na jednodnevnoj studijskoj posjeti *University of Georgia* s petodnevним seminarom o upravljanju kvalitetom. Organizirane su dvije radionice za predstavnike za kvalitetu sastavnica. Prva je bila posvećena općim pitanjima organizacije sustava kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu, analizi prijedloga strateških dokumenata o kvaliteti i pripremi studentske ankete. Na drugoj, završnoj radionici





projekta, analizirani su rezultati provedbe projekta i donesene preporuke za daljnji rad na uvođenju sveobuhvatnog sustava kvalitete na Sveučilištu.

*Temeljne postavke sustava za upravljanje kvalitetom definirane su izradom prijedloga strateškog dokumenta: Pravilnika o sustavu upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu.*

Tim je dokumentom opisano područje vrednovanja, ustroj i djelovanje sustava upravljanja kvalitetom Sveučilišta, a time i funkcija i djelokrug rada Ureda za upravljanje kvalitetom, kao središnjeg cilja Projekta. Drugi temeljni dokument koji je proizašao iz djelatnosti projekta je prijedlog Pravilnika o anketiranju dionika u obrazovnom procesu i znanstveno-istraživačkoj djelatnosti Sveučilišta u Zagrebu, čime je dana osnova za provedbu studentske ankete, kao djelatnosti kojom se provjerava funkcionalnost sustava.

Središnja aktivnost i cilj projekta bio je osnivanje Ureda za upravljanje kvalitetom, njegovo opremanje i stavljanje u funkciju. Dodijeljen mu je prostor, nabavljena osnovna uredska i informatička oprema i zaposlen stručni suradnik.

Funkcionalnost Ureda je provjerena organizacijom i provedbom studentske ankete za kolegije ljetnog semestra 1. godine svih studija na Sveučilištu. Anketa se temelji na odredbama spomenutog Pravilnika o anketiranju, a provedena je temeljem detaljnih Uputa za provođenje studentske ankete. Anketiranje je sastavni dio sustava kvalitete i u funkciji je promicanja standarda kvalitete visokoškolske ustanove. Anketa provedena unutar ovog projekta bila je usmjerena studentskoj procjeni nastavnika i kolegija.

#### *Studentska anketa*

*Temeljna svrha takve ankete je da nastavnik dobije povratnu informaciju o zadovoljstvu korisnika njegovog rada s kolegijem kao cjelinom i s radom nastavnika na tom kolegiju. Dobivena saznanja nastavnik može iskoristiti za unapređenje kvalitete svoga rada.*

Opći statistički podaci mogu se upotrijebiti na razini raznih grupacija (katedra, zavod, odsjek, sastavnica, sveučilište) za procjenu potrebnih korektivnih mjera. Pri organizaciji studentske ankete, izradi anketnog upitnika, obradi podataka i analizi rezultata korištene su usluge ekspertne organizacije – Centra za psihodijagnostičke instrumente Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu. Rezultati Studentske ankete obrađeni su na tri razine: Sveučilišta u cjelini, pojedine sastavnice i pojedinog nastavnika. Odgovarajući izvještaj prezentiran je Senatu Sveučilišta, koji ga je prihvatio, a izvještaji za sastavnice i individualni izvještaji za svaku jedinicu procjene (kolegij/nastavnik) proslijeđeni su sastavnicama u elektroničkom obliku s detaljnim uputama za diseminaciju. Sastavnicama je također vraćen ispunjeni anketni materijal u zatvorenim omotnicama za svakog anketiranog nastavnika.



Projekt je okončan završnom radionicom na kojoj su analizirani rezultati i formulirani zaključci o potrebnim daljnjim aktivnostima na unapređenju kvalitete.

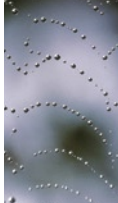
## Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom

Sveučilište u Zagrebu donijelo je temeljni dokument Razvojnu strategiju „Iskorak 2001” u kojoj su dane osnovne odrednice i ciljevi razvoja kvalitete Sveučilišta. Sveučilište je nadalje bilo i koordinator Tempus projekta QUASYS (*Development of Quality Assurance System in Higher Education*) iz kojeg je, među ostalim, proizašao i Priručnik za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, koji daje bitne odrednice sustava kvalitete na visokim učilištima u Republici Hrvatskoj.

Tim se dokumentima proklamira sveobuhvatna briga za kvalitetu, od nacionalne razine, preko sveučilišne do fakultetske. Širi cilj razvoja sustava kvalitete obuhvaća stvaranje kulture i politike kvalitete u akademskoj zajednici. Djelatnosti u osiguravanju kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu posebno su usmjerene na razvoj i primjenu općeg sustava koji će osigurati kvalitetu na Sveučilištu uvažavajući autonomiju integriranog sveučilišta u promijenjenim uvjetima djelovanja. Sustav osiguravanja kvalitete i periodičkog vrednovanja usredotočen je naročito na:

- osmišljavanje politike kvalitete Sveučilišta
- oblikovanje sustava kvalitete Sveučilišta i postupaka njegove realizacije
- oblikovanje postupaka neprekidnog povećanja kvalitete na Sveučilištu
- primjerenu organizaciju i upravljanje
- primjereno financiranje
- održivu kadrovsku politiku
- osmišljavanje i prihvaćanje održive politike koja će uzeti u obzir potrebe društva i tržišta te eliminirati nedostatke upisne politike
- nastavni proces; povećanje mobilnosti studenata i nastavnika (Bolonjski proces, ECTS bodovi, akreditacijska shema, razvoj kurikuluma, nove metode učenja i podučavanja...).

U skladu sa Statutom Sveučilišta, sustav kvalitete planira i njime upravlja Odbor za upravljanje kvalitetom, kojemu je zadaća vrednovati cjelokupni znanstveno-istraživački sustav i sustav visokoškolske naobrazbe na Sveučilištu te predstavljati Sveučilište u nacionalnoj mreži osiguranja kvalitete. Odbor je konstituiran 2002. godine i u svome je djelovanju ograničen nedostatkom operativne potpore odgovarajuće službe na Sveučilištu predviđene Statutom: Ureda za upravljanje kvalitetom.



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

*Ured za upravljanje kvalitetom je administrativna i stručna služba Odbora i istodobno središte Sveučilišta u nacionalnoj mreži osiguravanja kvalitete koju koordinira Agencija za znanost i visoko obrazovanje.*

Provedbom Projekta stvorene su pretpostavke za djelovanje Ureda za upravljanje kvalitetom pripremom materijalnih i ljudskih resursa. Prostorije za smještaj Ureda osiguralo je Sveučilište. Ured je opremljen osnovnim uređajima nužnim za predviđenu djelatnost, zaposlen je prvi djelatnik Ureda te je izrađen temeljni dokument koji opisuje i regulira aktivnosti Ureda, njegove organizacijske jedinice, njegovo financiranje te povezivanje s jedinicama za upravljanje kvalitetom na pojedinim sastavnicama Sveučilišta ili njihovim grupacijama.

Tijekom provedbe projekta inicirano je osnivanje odbora ili povjerenstava za kvalitetu na sastavnicama gdje takve jedinice nisu postojale. Uspostavljena je mreža takvih jedinica te su one povezane s Uredom tijekom provedbe studentske ankete.

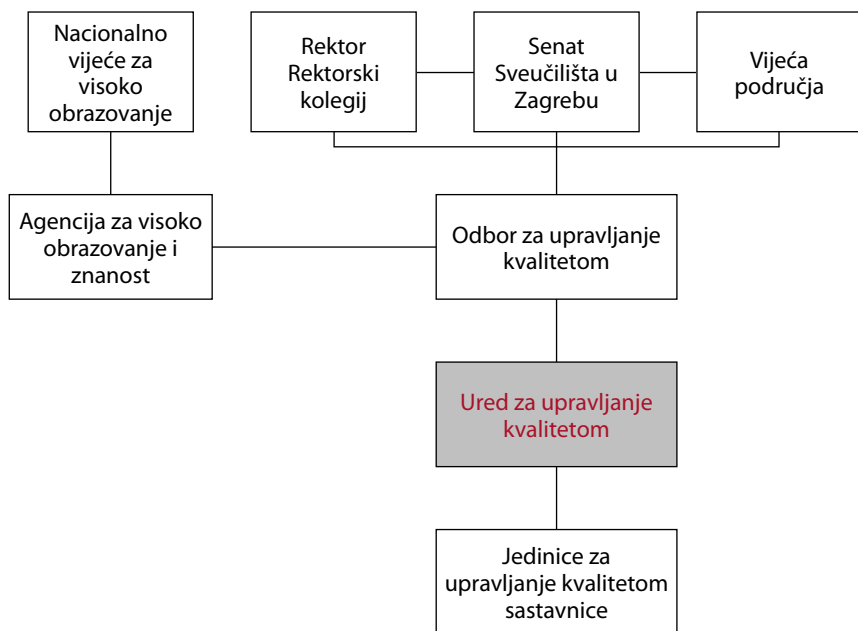
Sve aktivnosti vezane uz uspostavu sustava kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu u posljednjoj godini bile su dio projekta te su financirane iz sredstava dodijeljenih od Nacionalne zaklade za znanost, uz minimalno sufinanciranje samog Sveučilišta. Stoga se, nakon gašenja Projekta, temeljnom poteškoćom može smatrati problematično financiranje sustava kvalitete, za koju svrhu još nisu osigurani zajamčeni izvori, unatoč intenzivnom i trajnom zalaganju. U tom se smislu potencijalnim opasnostima i rizicima može, prije svega, smatrati zamiranje svih aktivnosti za koje su nužna financijska sredstva i njihov konačni prestanak. U ovome trenutku to je nastavak provođenja studentske ankete, dovršetak opremanja Ureda, a vjerojatno je najteži problem dobivanje odobrenja za zapošljavanje potrebnog broja djelatnika Ureda. Planirane aktivnosti sustava naime nikako nije moguće sprovesti bez odgovarajućeg ljudstva za koje treba osigurati osobne dohotke i ostale resurse. Također, treba istaknuti da je predviđeno da radom Ureda rukovodi stručna osoba iz redova sveučilišnih nastavnika (u djelomičnom radnom odnosu) s profesionalnim iskustvom na poslovima upravljanja kvalitetom.

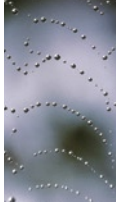


# Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

91

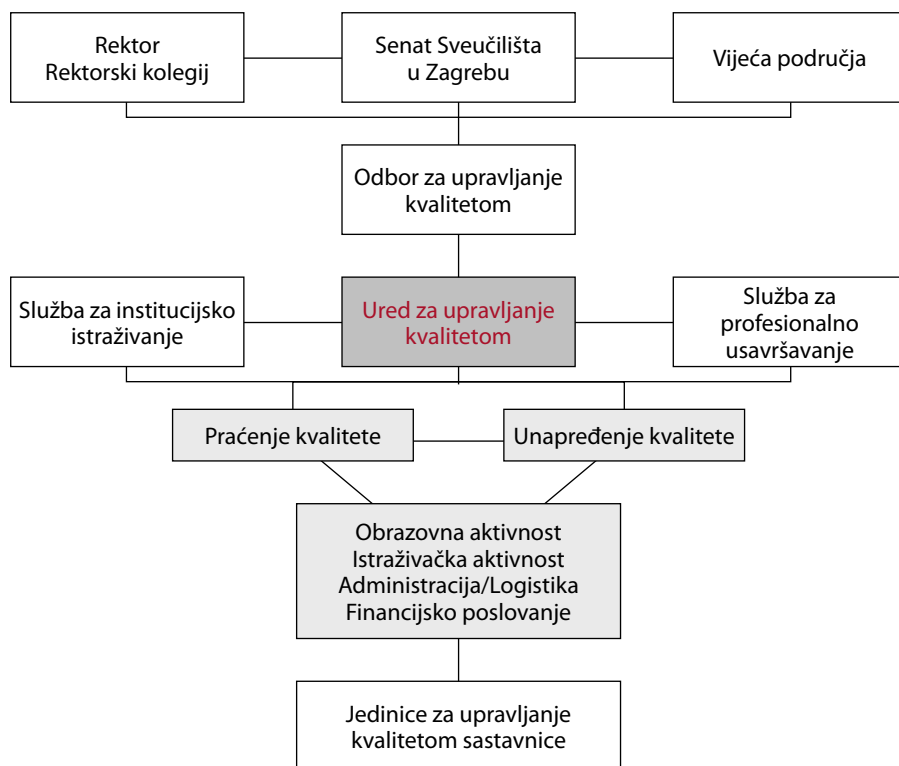
Središnje mjesto institucijskog sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu je Odbor za upravljanje kvalitetom čiju administrativnu i stručnu službu čini Ured za upravljanje kvalitetom. Njihov položaj u organizacijskoj strukturi sustava visokog obrazovanja prikazan je sljedećom shemom:





Položaj Ureda za upravljanje kvalitetom u organizacijskoj strukturi Sveučilišta i njegovom sustavu za unapređenje kvalitete te temeljne aktivnosti Ureda daje sljedeća shema:

92



*Kako je prikazano shemama, položaj Ureda za upravljanje kvalitetom u strukturi institucijskog sustava za osiguravanje kvalitete predstavlja s jedne strane sponu između Agencije, Nacionalnog vijeća i Sveučilišta, a s druge strane između uprave Sveučilišta i njegovih sastavnica.*

Na taj način će Ured na razini Sveučilišta koordinirati i davati logističku i stručnu pomoć u svim potrebnim vidovima postupaka vrednovanja na samom Sveučilištu i njegovim fakultetima i akademijama. Poticaji za takve postupke očekuju se, prije svega, s više razine (Agencija/Nacionalno vijeće, Senat Sveučilišta/Vijeća područja), ali i s razine sastavnica. Pri tome će vrednovanje biti usmjereno prema



svim aspektima djelovanja visokoškolske ustanove, prvenstveno studijskim programima, izvedbi studija, infrastrukturi, nastavnicima i ostalim zaposlenicima i, dakako, studentima. Očekuje se da će temeljne postupke vrednovanja propisati Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje uz tehničku razradu Agencije za znanost i visoko obrazovanje. Ured za upravljanje kvalitetom Sveučilišta bit će zadužen za provedbu postupaka vrednovanja i samovrednovanja na sastavnicama, prikupljanje i obradu dobivenih podataka, njihovu sistematizaciju te objavu rezultata putem pisanih i elektroničkih medija.

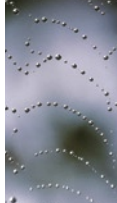
Uspješnost studiranja je, uz ishode studija, nesporno temeljni pokazatelj kvalitete visokoškolske ustanove i pojedinog studijskog programa. Na Sveučilištu u Zagrebu uspješnost studiranja, tj. postotak diplomiranih studenata u odnosu na upisane i stvarno trajanje studija u odnosu na nazivno, značajno se razlikuje od sastavnice do sastavnice. Studij u prosjeku završava oko 35% upisanih studenata, pri čemu je trajanje studija prosječno nešto više od 50% dulje od nazivnog. Stoga je važna uloga svih segmenata sustava osiguravanja kvalitete visokog školstva nalaženje uzroka neuspješnog studiranja i njihovog otklanjanja. Ured za upravljanje kvalitetom u tom sustavu ima čvornu funkciju usmjeravanja aktivnosti koje će propisivati Agencija i upravne institucije Sveučilišta prema sastavnicama te prikupljanja i obrade podataka dobivenih tim aktivnostima.

*Uspješnost  
studiranja na  
Sveučilištu u  
Zagrebu*

*Istraživanje uzroka neuspješnog studiranja temeljit će se pri tome, među ostalim, na anketiranju uzoraka iz karakterističnih skupina studenata, nastavnika i osoblja te analizi podataka postupaka vrednovanja i samovrednovanja.*

Praćenje realizacije studijskih programa provodit će Ured za upravljanje kvalitetom putem analize kvalitativnih i kvantitativnih indikatora uspješnosti studiranja. Oni će biti ugrađeni u postupke vrednovanja i anketiranja, a dobivat će se i obradom statističkih podataka koje prikupljaju studentske službe sastavnica pri upisu studenata u više godine studija. Kako je za sada u našem sustavu visokog obrazovanja polaganje ispita temeljni način provjere usvojenog znanja predviđenog studijskim programom, potrebno je posebnu pažnju pri istraživanju uspješnosti studiranja posvetiti vrednovanju pripreme i provedbe ispita. Pri tome je potrebno ustanoviti jesu li jasno određeni ishodi učenja koji se očekuju pri provjeri znanja i je li prezentacija tih znanja adekvatno zastupljena u provedbenom planu studiranja.

Uvažavanje mišljenja i stavova studenata u odnosu na pitanja studija i studiranja proklamirano Bolonjskom deklaracijom i definirano Zakonom i Statutom Sveučilišta zadovoljeno je u ovom projektu uključivanjem predstavnika studenata u projektni tim. Studenti su također uključeni u rad Odbora za upravljanje kvalitetom gdje aktivno doprinose radu. Studentska anketa, provedena u sklopu projekta, dala je uvid u mišljenje studenata o načinu izvođenja nastave pojedinih



kolegija studijskog programa. Mišljenje studenata dobivat će također svoje mjesto u postupcima vrednovanja koje će koordinirati Ured za upravljanje kvalitetom u okviru svojeg redovitog djelovanja.

# Razvoj kadrova

Osnovni preduvjet za stalnu brigu i unapređenje kvalitete jest svijest svih sudionika u obrazovnom procesu o nužnosti sprovođenja sustava kvalitete. Jedna od navedenih slabosti Sveučilišta je otpor akademske javnosti prema promjenama namijenjenim osiguranju kvalitete. Stoga je jedna od temeljnih zadaća Ureda za upravljanje kvalitetom rad na razvoju kulture kvalitete na svim sastavnicama Sveučilišta, podjednako među nastavnicima, administrativnom i pomoćnom osoblju i studentima. Strateškim dokumentima sustava kvalitete potrebno je predvidjeti mehanizme održavanja i unapređenja kvalitete u svim segmentima sveučilišne djelatnosti. Njima će se obuhvatiti postupke vrednovanja tih segmenata i ukupnog djelovanja sveučilišnih sastavnica i/ili grupacija te aktivnosti cjeloživotnog obrazovanja koje vodi unapređenju i osuvremenjivanju rada kako pružatelja tako i primatelja usluga na Sveučilištu.

# Financiranje institucijskog sustava za unapređenje kvalitete

Priručnikom za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju predviđeno je da svaki sveučilišni ured za unapređenje kvalitete ima sljedeći konačni sastav:

- voditelj ureda (nastavnik u znanstveno-nastavnom zvanju u djelomičnom angažmanu)
- administrator
- najmanje jedan djelatnik s VSS i po jedan dodatni djelatnik s VSS na svakih 10.000 studenata.

U prvoj fazi rada predviđa se da Ured ima dva djelatnika s VSS što bi rezultiralo sljedećom strukturom godišnjih troškova:



- plaća voditelja: 30.000,00 kn
- plaća administratora: 69.480,00 kn
- VS osoblje -2 osobe: 216.000,00 kn
- materijalni troškovi: 120.000,00 kn
- edukacija osoblja: 50.000,00 kn

Ukupni godišnji troškovi Ureda: 485.480,00 kn

95

Kako je već istaknuto, razvojem sustava upravljanja kvalitetom javit će se potreba za dodatnim djelatnicima u skladu s navedenim odrednicama, za što će biti potrebno osigurati infrastrukturu i financiranje. S obzirom na zakonsku obvezu upravljanja kvalitetom na visokoškolskim ustanovama očekuje se financiranje toga sustava u okviru financiranja Sveučilišta. Sveučilište u Zagrebu osigurat će prostor i raspoloživu infrastrukturu za djelovanje sustava za upravljanje kvalitetom.

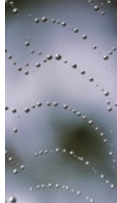
# Institucijsko upravljanje kvalitetom

Posljednje razdoblje razvoja i rada Sveučilišta u Zagrebu bilo je značajno posvećeno zadovoljenju misije i zacrtanih strateških zadaća, koji među ostalim ističu potrebu održavanja vodećeg položaja u hrvatskom visokoobrazovnom sustavu i nastojanja za zauzimanjem primjerenog položaja u europskom prostoru visoke naobrazbe. S tom funkcijom provedena su tri postupka vrednovanja međunarodnih institucija (Salzburg seminar, Europska rektorska konferencija CRE, Academia Europea), realiziran je Tempus projekt „*Development of Quality Assurance System in Higher Education*” (QUASYS) i donesena Razvojna strategija Sveučilišta u Zagrebu, Iskorak 2001. Svi ti dokumenti i aktivnosti istaknuli su važnost sustava za upravljanje kvalitetom u zadovoljavanju postavljenih ciljeva razvoja. Projekt Ustroj sustava za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu, koji je financirala Nacionalna zaklada za znanost, značajno je doprinio uspostavi institucijskog sustava kvalitete na Sveučilištu i njegovim sastavnicama.

Uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom na Sveučilištu temelji se na zakonskim i statutarnim odredbama. Njima je određeno da postupke vrednovanja cjelokupnog znanstveno-istraživačkog sustava i sustava visokoškolske naobrazbe na Sveučilištu planira i njima upravlja Odbor za upravljanje kvalitetom, koji ujedno predstavlja Sveučilište u nacionalnoj mreži osiguranja kvalitete. Administrativno-stručna služba Odbora je Ured za upravljanje kvalitetom, koji je istodobno i središte Sveučilišta u nacionalnoj mreži koju u skladu sa Zakonom koordinira Agencija za znanost i visoko obrazovanje.

Odbor za  
upravljanje  
kvalitetom





U skladu s opće prihvaćenim načelima upravljanja kvalitetom, odgovornost za kvalitetu pojedinog sustava prvenstveno snosi njegov čelnik. U skladu s opisom sustava kvalitete i shemama u poglavlju Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete, za kvalitetu Sveučilišta odgovoran je rektor i rektorski kolegij, ali se dio te odgovornosti prenosi na čelnike sastavnica po načelu supsidijarnosti.

U sadašnjoj fazi razvoja sustava još nisu definirani elementi koji bi omogućili efikasne intervencije pri uočenim nedostatnostima na području kvalitete. Upravo je tim zadaćama usmjerena aktivnost Odbora i Ureda. Pokrenut je rad na određivanju mjerljivih indikatora kvalitete, čijim će se sustavnim prikupljanjem i analizom dobiti i osnovica za potrebne intervencije kako na individualnoj, tako i na institucijskoj razini.

# Suradnja

*Ured za  
upravljanje  
kvalitetom*

Suradnja jedinica za kvalitetu na razini Sveučilišta u Zagrebu temelji se na prikazanoj strukturi sustava, koji se pak zasniva na statutom propisanom ustroju. Središnjicu sustava čini Odbor za upravljanje kvalitetom sa svojom stručno-administrativnom službom - Uredom za upravljanje kvalitetom. Ured je čvorišna točka sveučilišnog sustava kvalitete koja čini sponu i informacijsko središte jedinica za kvalitetu na sastavnicama Sveučilišta putem kojeg će se provoditi koordinacija aktivnosti u području kvalitete za sveučilišnu razinu. Te se aktivnosti planira provoditi dijelom izravnim kontaktima sa sastavnicama, a dijelom putem Vijeća područja. Upravo se u suradnji sa Sveučilišnim računskim centrom provode pripremne radnje za osnivanje sveučilišne informatičke mreže čija će funkcija biti i u sustavu kvalitete. Tijekom proteklog razdoblja, na Sveučilištu su provedena tri projekta vezana uz sustave kvalitete te je među njima također ostvarena suradnja i izmjena informacija.

*Sveučilište u Zagrebu ima intenzivnu suradnju kako sa ostalim sveučilištima u Hrvatskoj, tako i na međunarodnom planu.*

Od aktivnosti vezanih uz sustav kvalitete mogu se istaknuti tri međunarodna vrednovanja Sveučilišta od strane Salzburg Seminara, Europske rektorske konferencije (CRE) i Academia Europea i provedenog Tempus projekta QUASIS. Taj je projekt obuhvatio suradnju svih hrvatskih sveučilišta, a sudjelovalo je nekoliko istaknutih sveučilišta i državnih institucija iz osam europskih zemalja.



Nadzor nad kvalitetom visokoškolskog sustava na državnoj razini povjeren je Nacionalnim vijećima i Agenciji. U tome se ustroju još uvijek očekuje konačno konstituiranje sustava i početak sustavnog djelovanja na utvrđenim područjima.

Suradnja Sveučilišta s javnim sektorom odvija se na državnoj razini i na razini lokalne zajednice. Moguće je istaknuti značajan doprinos pri donošenju Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, dok se na gradskoj razini intenzivno surađuje pri osiguravanju studentskog standarda.

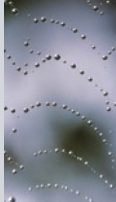
Područje suradnje s industrijom i poslovnim sektorom je još uvijek pretežno u kompetenciji pojedine sastavnice Sveučilišta i može se ocijeniti vrlo produktivnim. U tom području nedostaje međutim integrativnih elemenata na razini grupacija i cijelog Sveučilišta, što bi svakako svojim sinergijskim djelovanjem doprinijelo kvaliteti te suradnje.

# Zaključak

Uvođenje institucijskog sustava i mehanizama za unapređenje kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu nužna je posljedica zakonskih i statutarних odrednica, koje se temelje na suvremenim pogledima na sustav visokog obrazovanja. Uvođenje takvog sustava uvjetovano je i Bolonjskim procesom kojem se pridružila i Republika Hrvatska. Institucionalizacija sustava kvalitete doprinosi uvođenju višeg stupnja organizacije rada i koordinacije aktivnosti. Institucijski sustav upravljanja kvalitetom svojim ustrojem jednako podrazumijeva principe hijerarhije i supsidijarnosti na Sveučilištu.

Projekt „Ustroj sustava za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu” omogućio je uspostavu institucijskog sustava kvalitete čija je središnjica i stručno-administrativna jedinica Ured za upravljanje kvalitetom. Ured pruža potreban servis Odboru za upravljanje kvalitetom, koji vodi brigu o vrednovanju rada na Sveučilištu, ali isto tako objedinjava jedinice za kvalitetu na sastavnicama te povezuje Sveučilište s višim razinama sustava. Sveučilište je osiguralo prostor i radno mjesto prvog stručnog suradnika Ureda, a sredstvima dodijeljenim od Nacionalne zaklade za znanost za provedbu projekta, Ured je opremljen potrebnom uredskom i informatičkom opremom. Provedbom studentske ankete u okviru projekta, Ured je pokazao organizacijsku sposobnost vođenja kompleksnih aktivnosti i koordinacije sustava jedinica za kvalitetu na sastavnicama. Projektom su educirani djelatnici sustava kvalitete i članovi Odbora, a na Sveučilištu je potaknuta svijest o potrebi razvijanja kulture kvalitete i razvoja institucijskih mehanizama upravljanja kvalitetom.

Projektom je inicirano djelovanje institucijskog sustava kvalitete na Sveučilištu te njegovo djelomično financiranje tijekom jedne godine. Unatoč intenzivnim



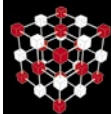
nastojanjima, do sada nije osigurano pouzdano i trajno financiranje sustava u budućnosti. Takvo stanje zahtijeva kvalitetno rješenje u kratkom roku jer bez njega prijeti zamiranje započetih djelatnosti za koje su potrebni novčani resursi, i njihovo konačno gašenje.

Neposredni ciljevi djelovanja sustava za upravljanje kvalitetom usmjereni su definiranju mjerljivih indikatora kvalitete te organizaciji njihovog prikupljanja putem informatičkog sustava na razini Sveučilišta koji je u fazi osnivanja.

Zaključno se može reći da je projekt Ustroj sustava za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu značajno doprinio realizaciji institucijskog sustava kvalitete te da je tijekom njegove provedbe nekoliko puta izražena potreba da se trajanje takvih projekata produži uz odgovarajuće financiranje.

## Bibliografske jedinice

1. [www.unizg.hr/kvaliteta/](http://www.unizg.hr/kvaliteta/)
2. **Razvojna strategija Sveučilišta u Zagrebu „Iskorak 2001”**, Sveučilište u Zagrebu, 2002.
3. **Priručnik za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju**, Tempus QUASIS, Sveučilište u Zagrebu,
4. **Statut Sveučilišta u Zagrebu**, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb 2005.

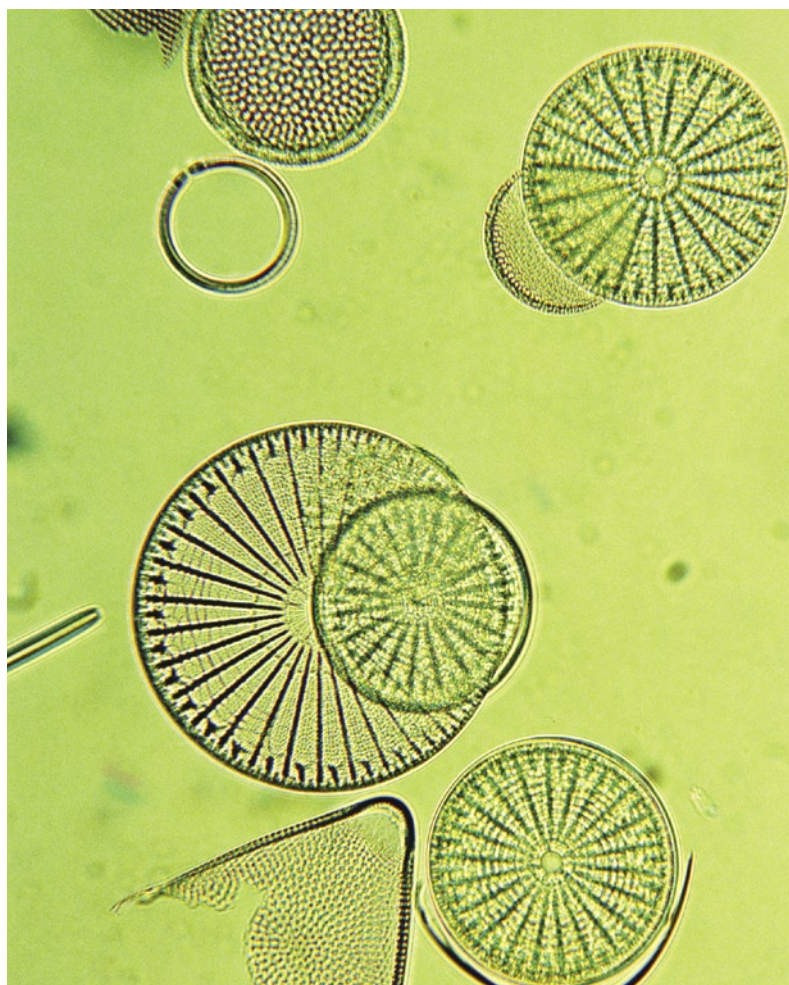


# Razvoj organizacijskog sustava i postupaka za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci

**Prof. dr. sc. Petar Bezinović**

**Miljana Bajšanski, prof.**

Sveučilište u Rijeci





# Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom i unapređenje kvalitete

Ustrojavanje sustava za kvalitetu u visokom obrazovanju europska su sveučilišta, visokoškolske institucije i agencije počele provoditi u 80-im i 90-im godinama prošloga stoljeća. Na to su snažno utjecale političke promjene u Europi i opće prihvaćanje ideje da je kvalitetno obrazovanje, a posebice visoko obrazovanje, temeljno za brži gospodarski i opći društveni razvoj Europe.

U međuvremenu su generički termini „Osiguranje kvalitete” (OK) (*Quality Assurance*) i „Unapređenje kvalitete” (UK) (*Quality Improvement*) usvojeni kao temeljni pojmovi leksikona visokog obrazovanja u Europi. U periodu kraćem od jednog desetljeća, pokret za promicanje kvalitete je od inicijalnih ideja prerastao u važnu institucijsku praksu (Woodhouse, 1998.).

Na nacionalnim razinama, kao i na razinama pojedinih institucija visokog obrazovanja OK/UK strategije razvoja i postupci vrednovanja se intenzivno razvijaju, prilagođavaju i koriste u skladu s nacionalnim, regionalnim ili institucijskim razvojnim perspektivama i zahtjevima.

Većina europskih visokoškolskih institucija, posebice u zemljama Beneluksa, nordijskim državama, u Njemačkoj, Francuskoj i Velikoj Britaniji je sustavno uvela svoje OK/UK postupke početkom 90-ih godina prošloga stoljeća. Iako se detalji pristupa međusobno često razlikuju, zajedničko im je prihvaćanje imperativa nove kulture kvalitete i korištenje donekle sličnih strategija za vrednovanje kvalitete (Van Vught, 1996).

Visokoškolske institucije u Hrvatskoj priključuju se ovim trendovima jer je osiguranje i unapređivanje kvalitete vlastitog djelovanja interes i obveza visokoškolskih institucija. Ona proizlazi iz prihvaćanja Bolonjske deklaracije i razvojne politike Hrvatske u području obrazovanja i znanosti te je ujedno preduvjet za integraciju hrvatskih visokoškolskih institucija u Europski prostor visokog obrazovanja (EHEA).





Kvaliteta nacionalnog visokoškolskog obrazovanja ovisi prije svega o kapacitetima akreditiranih visokoškolskih institucija da osiguravaju, trajno unapređuju i jamče visoke akademske standarde i kvalitetnu podršku studentima u njihovom procesu profesionalnog razvoja i stjecanja visokostručnih kompetencija.

## Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja

Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja<sup>1</sup> prihvaćeni na Konferenciji ministara obrazovanja europskih država u Bergenu 2005. godine, služe kao pomoćno sredstvo u uspostavljanju opće prihvaćenog skupa osnovnih vrijednosti, očekivanja i dobre prakse za osiguranje kvalitete od strane nadležnih ustanova i agencija.

Iako su standardi i smjernice sačinjeni tako da budu primjenjivi na sve ustanove visokog obrazovanja i agencije za osiguranje kvalitete u Europi bez obzira na strukturu, funkciju, veličinu i nacionalni sustav u kojemu djeluju, one ipak ne uključuju detaljne postupke jer se smatra da su institucijski postupci važan vid autonomije u obrazovanju.

Standardi i smjernice se temelje na osnovnim načelima o vanjskom i unutarnjem osiguranju kvalitete. Načela su sljedeća:

- glavnu odgovornost za kvalitetu visokoškolskog obrazovanja i njeno osiguranje snose akreditirane institucije - kvaliteta i standardi visokog obrazovanja moraju jamčiti očuvanje javnih i društvenih interesa
- kvaliteta akademskih programa se mora razvijati i poboljšavati u korist korisnika visokog obrazovanja, u prvom redu studenata
- institucije moraju izgrađivati učinkovite organizacijske strukture koje će pružiti kvalitetne akademske programe
- djelovanje visokoškolskih institucija mora biti transparentno, javno, podložno vanjskoj procjeni i ekspertizi
- institucije moraju biti sposobne objektivno prikazivati svoju kvalitetu u zemlji i inozemstvu
- visokoškolske institucije moraju poticati živu raspravu o vlastitoj kvaliteti, njegovati kulturu kvalitete

*Načela  
osiguranja  
kvalitete*

---

<sup>1</sup> *European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Preuzeto u veljači 2007. s internetske stranice <http://www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf>*



- moraju razvijati postupke kojima će dokazivati svoju odgovornost, uključujući i odgovornost za uložena javna i privatna sredstva
- korišteni procesi, postupci i formalni zahtjevi ne smiju gušiti inovativnost i različitost.

Da bi institucije mogle osiguravati kvalitetu one moraju imati jasno definiranu strategiju vlastitoga razvoja i jasno definirane i propisane postupke za osiguravanje i unapređivanje kvalitete svojih programa. Institucijska strategija, dakle, mora imati formalni status i mora biti javno dostupna.

## Važnost čvrstog opredjeljenja

Nužan preduvjet za značajne pomake k osiguravanju/unapređivanju kvalitete je odlučna opredijeljenost Sveučilišta, prije svega rukovoditelja, za aktivno preuzimanje pune odgovornosti za vlastitu kvalitetu, postavljanje visokih, ali ostvarivih standarda učenja, poučavanja i istraživanja, uz puno razumijevanje vlastite odgovornosti za javno dobro i služenje zajednici. Trajno jačanje kvalitete mora, dakle, postati vodeće načelo razvojne strategije institucije. Pri tome je važno osloboditi se blokirajućeg samozadovoljstva i biti svjestan otvorenog prostora za konstruktivne promjene i kvalitetniji rad.

## Institucijska struktura za unapređivanje kvalitete

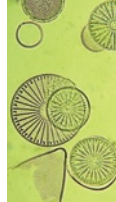
Djelotvornost sustava za OK/UK temeljena je na organizacijskoj strukturi, ulogama dionika, nadležnih tijela i pojedinaca. Na razini sveučilišne organizacije uobičajeno je ustrojiti središnji sveučilišni Odbor za kvalitetu, središnji Ured za kvalitetu te odbore ili timove za kvalitetu po sastavnicama. Zadaće i odgovornosti tih tijela, njihovi odnosi i aktivnosti definiraju se Pravilnikom o sustavu kvalitete koji prihvaća najviše tijelo Sveučilišta i koji postaje javni dokument.

Sveučilište razvija tijesnu suradnju s ostalim visokoškolskim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu u području razvoja sustava za kvalitetu. Važnom se smatra suradnja sa središnjom nacionalnom Agencijom za znanost i visoko obrazovanje koja koordinira sustav kvalitete visokoškolskog obrazovanja na nacionalnoj razini.

*Pri razmatranju kvalitete i razvojnih potreba sveučilišta i njegovih sastavnica bitno je uvažavanje realnog stanja te mišljenja ključnih dionika – sadašnjih i bivših studenata, nastavnika, administracije i pomoćnih službi te svakako vanjskih korisnika sustava obrazovanja.*

Prije svega, to se odnosi na tržište rada i gospodarske subjekte za koje se obrazuju visokostručni kadrovi na sveučilištu.





## Rasprava o kvaliteti

Često korištena fraza kontinuirano napredovanje odnosi se na ideju da je, bez obzira od kuda i kada se počinje, uvijek moguće raditi bolje i ostvarivati kvalitetnije učinke.

103

*U praksi proces unapređivanja kvalitete obično nije spontan i kontinuiran već uključuje planirane razvojne cikluse koji se sastoje od (1) samoanalize i samovrednovanja, (2) planiranja promjene, (3) primjene postupaka za unapređivanje kvalitete i (4) praćenja postupaka i vrednovanja ostvarenog.*

U tu svrhu nužno je u instituciji pokrenuti postupke realističnog samovrednovanja te primijeniti postupke vanjskog vrednovanja od strane nezavisnih dobronamjernih eksperata.

## Proces vrednovanja

Osiguranje kvalitete svih aktivnosti ostvaruje se uspostavljanjem regularnih ciklusa kvalitete svih relevantnih aktivnosti na svim organizacijskim razinama sveučilišta.

Model uobičajenog postupka vrednovanja sastoji se od četiri faze:

1. sastavnice sveučilišta provode samovrednovanje na temelju mjerljivih pokazatelja – indikatora kvalitete i pripremaju samoevaluacijsko izvješće
2. izvješće o samovrednovanju je podloga za vanjsko vrednovanje koje provodi tim vanjskih eksperata s drugih hrvatskih sveučilišta ili iz inozemstva
3. ekspertni tim priprema svoje izvješće o funkcioniranju pojedinih sastavnica Sveučilišta; ova izvješća su javni dokumenti
4. na temelju zapažanja i prijedloga proizašlih iz vanjskog vrednovanja svaka sastavnica Sveučilišta je dužna definirati razvojne projekte kojima će primijeniti korektivne postupke i unaprijediti vlastito djelovanje.

Pri razvoju postupaka vrednovanja važno je uvažiti postojeća dobra svjetska iskustva, prilagoditi ih i primijeniti te ih unaprijediti u skladu s vlastitim okolnostima, organizacijskim specifičnostima i resursima.

*Model  
uobičajenog  
postupka  
vrednovanja*

## Unapređivanje kvalitete i individualni angažman

Razvoj institucijskih strategija za osiguravanje/unapređivanje kvalitete visokoškolskih institucija je kolektivna odgovornost. Važno je, međutim, razumjeti da je za kvalitetu institucija ključna kompetentnost i visoka motiviranost pojedinaca u tim institucijama.





*Da bi sustav za unapređenje kvalitete u punom smislu djelovao, nedostatno je samo pripremiti dokumentaciju i formalno ga ustrojiti, već je nužno angažirano uključivanje svih pojedinaca koji u njemu djeluju.*

Ključna je uloga rukovoditelja bez čije se odlučnosti i vizije sustav ne može niti uspostaviti, niti učinkovito djelovati. Nastavnici su i nadalje ključni dionici, odgovorni za kvalitetu podrške koju pružaju svojim studentima. Glas studenata se mora čuti. Visokoškolske institucije postoje radi njih. Njihova akademska iskustva i angažiranost u učenju se moraju trajno pratiti i koristiti kao vitalni korektivni elementi sustava.

Puno preuzimanje odgovornosti za vlastito djelovanje i napredovanje zadaća je svakog pojedinca u visokoškolskim institucijama dok je jedna od važnih zadaća sustava za OK/UK pružanje podrške svim sudionicima za napredovanje u svom procesu istraživanja i obrazovanja.

Osiguravanje i unapređivanje kvalitete ne čini samo zbirka protokola, standarda i propisa. Ono će zaživjeti kada većina sudionika prepozna važnost kvalitete i počne je ostvarivati u svakodnevnim interakcijama s kolegama i studentima.

## Sažetak

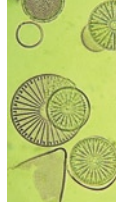
Projekt „Razvoj organizacijskog sustava i postupaka za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci” je proveden s ciljem uspostave trajnog sustava za unapređenje kvalitete svih djelatnosti Sveučilišta u Rijeci putem izgradnje institucijskih mehanizama za sustavno vrednovanje i koordiniranje inicijativa i razvojnih programa s trajnom svrhom promicanja visokih standarda profesionalnog i stručnog razvoja dionika u svim područjima djelovanja Sveučilišta.

U sklopu projekta provedene su sljedeće aktivnosti:

1. izrađen je Pravilnik o sustavu kvalitete Sveučilišta u Rijeci<sup>2</sup>
2. ustrojen je sustav kvalitete Sveučilišta u Rijeci
3. provedeni su Orijentacijsko-motivacijski praktikumi za studente prve godine svih preddiplomskih studija
4. provedene su praktične radionice te edukacijski program za nastavnike s ciljem uspostave trajnog programa osposobljavanja i poticanja osobnog i profesionalnog razvoja dionika Sveučilišta u Rijeci

---

<sup>2</sup> Preuzeto u veljači 2007. s internetske stranice  
<http://www.uniri.hr/hr/kvaliteta/izmjenjena%20verzija%20pravilnika.pdf>



5. uspostavljen je mehanizam za istraživanje neuspješnog studiranja i za sustavno prikupljanje informacija o razlozima studenata za prekid i napuštanje studija
  6. izrađen je Priručnik za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci koji objedinjuje preporuke i postupke za osiguravanje i unaprjeđenje kvalitete djelovanja Sveučilišta u Rijeci i njegovih znanstveno-nastavnih sastavnica
  7. istražena je učinkovitost provedbe Bolonjskog procesa na Sveučilištu u Rijeci putem usporedbe poticajnosti nastave i akademskih iskustva studenata prve i druge godine studija
  8. provedeno je vrednovanje rada sustava za kvalitetu kojim je ispitana djelotvornost provedenih mehanizama za unaprjeđenje kvalitete provedbom samovrednovanja.
- Provedenim aktivnostima na projektu ostvareni su ciljevi projekta te su postavljeni čvrsti institucijski mehanizmi za provedbu strategije razvoja sustava kvalitete na Sveučilištu u Rijeci.

# Uvod

*Cilj projekta „Razvoj organizacijskog sustava i postupaka za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci” je uspostava trajnog sustava za unaprjeđenje kvalitete svih djelatnosti Sveučilišta u Rijeci putem ustroja i razvoja institucijskih mehanizama za sustavno vrednovanje i koordiniranje inicijativa i razvojnih programa.*

Svrha sustava je promicanje visokih standarda profesionalnog razvoja dionika u svim područjima djelovanja Sveučilišta.

U sklopu ovog projekta uspostavljen je sustav za osiguranje kvalitete na Sveučilištu u Rijeci te je definiran zakonodavni okvir za djelovanje sustava, što je rezultiralo stvaranjem suradničke mreže za osiguranje kvalitete na razini znanstveno-nastavnih sastavnica i Sveučilišta. Projektom je potaknut razvoj ljudskih potencijala provedbom različitih radionica i edukacijskih programa za sve dionike Sveučilišta. Kroz projekt su definirana načela i standardi akademskog djelovanja Sveučilišta, provedeni su postupci vrednovanja koji su poslužili kao osnova za provedbu samovrednovanja znanstveno-nastavnih sastavnica, čime je pokrenut dinamički ciklus kvalitete na Sveučilištu u Rijeci.

Provedenim aktivnostima na projektu ostvareni su ciljevi projekta te su postavljeni čvrsti institucijski mehanizmi za provedbu strategije razvoja sustava kvalitete na Sveučilištu u Rijeci.



# Opis projekta

106

Projektom „Razvoj organizacijskog sustava i postupaka za unapređenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci” ostvareni su sljedeći produkti i aktivnosti:

## 1. **Pravilnik o sustavu kvalitete Sveučilišta u Rijeci**

Pravilnikom je definiran pravni okvir za djelovanje, organizacijska struktura i ovlasti pojedinih dionika sustava za kvalitetu. Pravilnik je prihvaćen na 14. sjednici Senata Sveučilišta u Rijeci.

## 2. **Ustroj sustava kvalitete Sveučilišta u Rijeci**

Definiran je pravni okvir sustava te su uspostavljene ustrojbene jedinice sustava: (1) Odbor za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci, (2) Centar za unapređenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci te (3) Odbori za upravljanje i unapređenje kvalitete na sastavnicama Sveučilišta.

## 3. **Orijentacijsko-motivacijski praktikum**

– radionica za studente prvih godina preddiplomskih studija

Tijekom praktikuma studenti su u dinamičnim interaktivnim radionicama dobili informacije o važnim aspektima studija, imali su priliku istaknuti svoja očekivanja i strepnje u svezi studija te su raspravljali o pojmovima kvalitetnog studiranja. Rezultati praktikuma su ukazali na potrebu za provođenjem sustavne i temeljite edukacije studenata prve godine o značajnim aspektima Bolonjskog procesa.

## 4. **Edukacijski program „Aktivno učenje i kritičko mišljenje u visokoškolskoj nastavi”**

Međunarodno vrednovani edukacijski program u okviru kojega nastavnici stječu vještine koje studentima pomažu: kritički misliti, preuzimati odgovornost za vlastito učenje, aktivno slušati, učiti u suradnji s drugima te steći naviku za učenje kroz cijeli život. Program su polazili nastavnici sa svih znanstveno-nastavnih sastavnica Sveučilišta u Rijeci.

## 5. **Istraživanje neuspješnog studiranja**

Razvijen je mehanizam za sustavno prikupljanje informacija o razlozima prekida studija. Konstruiran je upitnik koji će svaki student koji prekida studij morati ispuniti pri ispisu sa studija.

## 6. **Izrada Priručnika za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci**

Osmišljen je i izrađen Priručnik za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci. Priručnikom su objedinjene preporuke i postupci za osiguravanje i unapređenje kvalitete djelovanja Sveučilišta u Rijeci i njegovih znanstveno-nastavnih sastavnica. Priručnik je temeljen na „Standardima i smjernicama za osiguranje kvalitete u europskom području visokog obrazovanja”<sup>3</sup> te sadrži standarde i primjere dobre

---

3 <http://www.enqa.eu/files/ENQA%20Bergen%20Report.pdf>



prakse. U svom sadržaju obuhvaća definiranje misije institucije, definiranje i izvođenje studijskih programa, proces učenja, standarde poučavanja i vrednovanja rada studenata, praćenje uspješnosti studiranja te u određenoj mjeri obrađuje znanstveno-istraživački rad i upravljanje institucijom.

107

#### **7. Vrednovanje poticajnosti nastave od strane studenata**

Ispitane su dimenzije akademskih iskustava studenata za koje se smatra da odražavaju kvalitetnu nastavu po bolonjskom modelu. Usporedba rezultata studenata prve („bolonjaca“) i druge godine ukazala je na efikasnost provedbe Bolonjskog procesa na sastavnicama Sveučilišta u Rijeci te na utjecaj Bolonjskog procesa na kvalitetu nastave i podrške koju studenti dobivaju na studiju.

*Rezultati istraživanja su poslužili kao osnova za provedbu samoanalize, samovrednovanja i izrade prioritetnih razvojnih planova sastavnica Sveučilišta u Rijeci.*

#### **8. Provedba praktičnih radionica**

a) Radionica za studente „Organizacija vremena pri učenju“ je provedena s ciljem upoznavanja studenata s čimbenicima koji pridonose uspješnijem i efikasnijem učenju i studiranju; b) Radionica „Primjena slučaja u nastavnom procesu“ je provedena s ciljem upoznavanja nastavnika ekonomskih fakulteta s primjenom studije slučaja („Case Study“) u nastavnom procesu; c) Radionica „Poticanje efikasnosti rada administrativnih službi“ temeljila se na analizi rada administrativnih službi korištenjem SWOT analize.

#### **9. Vrednovanje rada sustava za kvalitetu**

Ispitana je djelotvornost provedenih mehanizama za unaprjeđenje kvalitete te je uspostavljena mreža i povezivanje Odbora za kvalitetu na sastavnicama i Odbora za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci. Kao polazište su poslužili rezultati istraživanja studentskih akademskih iskustva (podprojekt pod točkom 2). Izrađen je Priručnik za samovrednovanje znanstveno-nastavnih sastavnica Sveučilišta u Rijeci kojim su definirani (1) postupci i faze samovrednovanja, (2) upitnik za samovrednovanje, (3) način provedbe SWOT analize te (4) elementi institucijskog razvojnog plana. Odbori za kvalitetu znanstveno-nastavnih sastavnica proveli su samovrednovanje prema navedenim uputama te izradili samoevaluacijska izvješća. Izvješća su analizirali i timski vrednovali članovi Sveučilišnog Odbora za kvalitetu. Znanstveno-nastavnim sastavnicama osigurane su povratne informacije u obliku prijedloga i komentara na provedeno samovrednovanje i definirani razvojni plan. Aktivnosti navedene u razvojnim planovima znanstveno-nastavnih sastavnica Sveučilišta u Rijeci bit redovno će pratiti Odbor za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci tijekom akademske godine 2006./07.



# Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom

Strategija za unapređivanje kvalitete na Sveučilištu se temelji na sljedećim postupcima: poticanje stalne rasprave o kvaliteti te širenje kulture kvalitete unutar akademske i šire zajednice, razvoj te organizacija postupaka vrednovanja i samovrednovanja za istraživanje različitih aspekata kvalitete obrazovanja, kao i različitih ciljnih populacija, osiguravanje permanentnih povratnih informacija od studenata, uz uvažavanje njihovih primjedbi, prijedloga i kritika, definiranje standarda i kriterija kvalitete na Sveučilištu u Rijeci, razvoj internih mehanizama (postupaka) za osiguravanje i unapređenje kvalitete, osiguranje učinkovitosti provedbe internih mehanizama za osiguranje i unapređenje kvalitete na razini sastavnica, poticanje i osiguranje razvoja kadrova, tj. osiguranje profesionalnog usavršavanja nastavnika, rukovoditelja i administrativnog osoblja.

Odredbom Statuta<sup>4</sup> unapređenje kvalitete je izričito definirano kao obveza svih članica Sveučilišta.

Sustav za unapređenje kvalitete kontinuirano preispituje svoje djelovanje te nastoji ostvariti najviše standarde vlastitoga rada.

## Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

Sustav za unapređenje kvalitete gradi se na razvoju institucijskih mehanizama za sustavno vrednovanje i koordiniranje inicijativa i razvojnih programa, s trajnom svrhom promicanja visokih standarda profesionalnog i stručnog razvoja dionika u svim područjima djelovanja Sveučilišta.

---

<sup>4</sup> Prema Statutu Sveučilišta u Rijeci, članak 129. Preuzeto s u veljači 2007. s internetske stranice [http://www.uniri.hr/hr/propisi\\_i\\_dokumenti/Statut2004.pdf](http://www.uniri.hr/hr/propisi_i_dokumenti/Statut2004.pdf)



*Ustrojbene jedinice sustava za osiguranje kvalitete na Sveučilištu jesu:*

- *Odbor za kvalitetu Sveučilišta*
- *Centar za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta*
- *Odbori za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete na sastavnicama Sveučilišta.*

109

Ustrojbene jedinice sustava za kvalitetu djeluju integrirano i dijele odgovornost za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete u svim područjima djelovanja Sveučilišta.

**Odbor za kvalitetu Sveučilišta** upravlja sustavom za kvalitetu Sveučilišta, provodi strateško planiranje te donosi odluke o smjernicama i postupcima za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete.

**Centar za unaprjeđenje kvalitete** je pokretač i koordinator inicijativa i provedbe razvojnih programa u svrhu kontinuiranog osiguranja i unaprjeđenja kvalitete te utvrđuje karakteristične indikatore kvalitete i organizira njihovo sustavno praćenje. U programe Centra za unaprjeđenje kvalitete uključuju se studenti.

**Odbori za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete na sastavnicama** djeluju na svim znanstveno-nastavnim sastavnicama Sveučilišta. Odbor sastavnice organizira, koordinira i provodi postupke vrednovanja i razvija unutarnje mehanizme osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.

# Razvoj kadrova

Prema članku 128. Statuta Sveučilišta u Rijeci<sup>5</sup>, jedan od postupaka za unaprjeđenje kvalitete je i „poticanje i osiguranje razvoja kadrova – osiguravanje profesionalnog usavršavanja nastavnika, rukovoditelja i administrativnog osoblja“. Također je kao jedan od standarda u području kvalitete u Priručniku za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci navedeno da svaka znanstveno-nastavna sastavnica Sveučilišta prepoznaje, vrednuje i potiče učinkovito poučavanje te osigurava podršku za pedagoški razvoj i stručno usavršavanje zaposlenika. Ono se na Sveučilištu u Rijeci provodi kroz sustavnu provedbu edukacijskih programa i radionica za sve dionike Sveučilišta (nastavno osoblje, administrativno i tehničko osoblje i studente).

---

<sup>5</sup> Preuzeto u veljači 2007. s internetske stranice  
[http://www.uniri.hr/hr/propisi\\_i\\_dokumenti/Statut2004.pdf](http://www.uniri.hr/hr/propisi_i_dokumenti/Statut2004.pdf)



# Financiranje institucijskog sustava za unapređenje kvalitete

Prema članku 133. i članku 134. Statuta Sveučilišta u Rijeci, Sveučilište i njegove sastavnice se financiraju iz sveučilišnog proračuna. Sredstva sveučilišnog proračuna koriste se, između ostaloga, i za isplatu plaća i naknada nastavnika, službenika i namještenika, razvojne projekte i unapređenje djelatnosti kao i za pokriće ostalih troškova neophodnih za obavljanje djelatnosti Sveučilišta. Odbor za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci redovito, a najmanje jednom godišnje, podnosi izvješće o svom radu i učinkovitosti djelovanja svih ustrojbenih jedinica sustava za kvalitetu. Navedeno izvješće, koje je prihvatio Senat, čini sastavni dio kriterija financiranja sustava za osiguranje kvalitete Sveučilišta u Rijeci.

## Institucijsko upravljanje kvalitetom

Sveučilište i sve njegove sastavnice nastoje ostvariti najviše standarde kvalitete vlastitog djelovanja. „*Kultura kvalitete gradi se u svim aspektima djelovanja i kroz sve normativne akte.*” (Statut Sveučilišta u Rijeci). Svaka znanstveno-nastavna sastavnica posjeduje unutarnji sustav za unapređenje kvalitete, potiče trajni napredak i inovativnost, osigurava prilike za razvoj i usavršavanje zaposlenika te aktivno traži povratne informacije od studenata i ostalih dionika.

Svaki zaposlenik je osobno odgovoran za kvalitetu svog profesionalnog angažmana.

Ustroj i djelovanje sustava za kvalitetu u skladu je s mjerilima, načelima i kriterijima vrednovanja učinkovitosti znanstveno-nastavnih sastavnica i studijskih programa.

*„Osiguranje kvalitete svih aktivnosti ostvaruje se kroz uspostavljanje ciklusa kvalitete za svaku aktivnost i na svim organizacijskim razinama Sveučilišta. Sastavnice sveučilišta provode samovrednovanje i vanjsko vrednovanje svoje organizacije i poslovanja u ciklusima od 4 do 5 godina. Studijski programi vrednovat će se u ciklusima od 3 do 5 godina iza kojih će slijediti revizija programa, a poboljšanja programa provodit će se redovito, najmanje jednom godišnje, kroz interne mehanizme za unapređenje kvalitete” (Strategija Sveučilišta u Rijeci, radna verzija, siječanj 2007.).*



# Suradnja

Tijekom projekta „Razvoj organizacijskog sustava i postupaka za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci” uspostavljena je suradnička mreža na svim znanstveno-nastavnim sastavnicama Sveučilišta u Rijeci.

U sklopu provedbe svojih aktivnosti, Sveučilište je surađivalo s drugim sveučilištima u Hrvatskoj (Osijek, Split, Zadar, Pula), nevladinim udrugama koje se bave promicanjem kvalitete u visokom obrazovanju (Universitas, Forum za slobodu odgoja) te značajnim gospodarskim subjektima ovog područja (Jadran Galenski Laboratorij, Brodogradilište 3. maj).

111

## Zaključak

Projekt „Razvoj organizacijskog sustava i postupaka za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci” je rezultirao uspostavom sustava za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci. Ustrojeni su i pokrenuti institucijski mehanizmi za sustavno samovrednovanje, vanjsko vrednovanje i koordiniranje inicijativa. Pokrenuti su razvojni programi uz aktivno sudjelovanje glavnih dionika u djelovanju sustava osiguranja kvalitete, posebice članova Odbora za osiguranje kvalitete na sastavnicama i Odbora za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci.

Projekt je pokrenuo široku raspravu o kvaliteti obrazovanja, ishodima učenja i poučavanja, o statusu studenata. Usvojen je dugoročni strateški „studentu usmjeren” pristup, naglašena je važnost razvoja ljudskih resursa te sustavnost i kontinuitet u provedbi planiranih aktivnosti.

Daljnji ciljevi Sveučilišta u Rijeci, u sklopu razvoja sustava za osiguranje kvalitete, prvenstveno su usmjereni daljnjem kontinuiranom praćenju izvršavanja institucijskih razvojnih planova znanstveno-nastavnih sastavnica. Planira se vanjsko vrednovanje rada sastavnica temeljeno na njihovom samovrednovanju od strane ekspertne skupine sastavljene od domaćih stručnjaka izvan Sveučilišta u Rijeci.

Provodit će se, nadalje, i jedinstveni i usporedivi postupci vrednovanja rada nastavnika koji će omogućiti praćenje rada nastavnika na razini Sveučilišta. Daljnji razvoj ljudskih resursa planiran je pripremom niza edukacijskih radionica u suradnji sa Sveučilišnim savjetovališnim centrom i vanjskim suradnicima Sveučilišta. Krajem akademske godine 2006./2007. planira se provedba serije radionica za studente-apsolvente s temom pripreme za tržište rada.

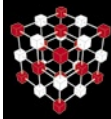




# Bibliografske jedinice

112

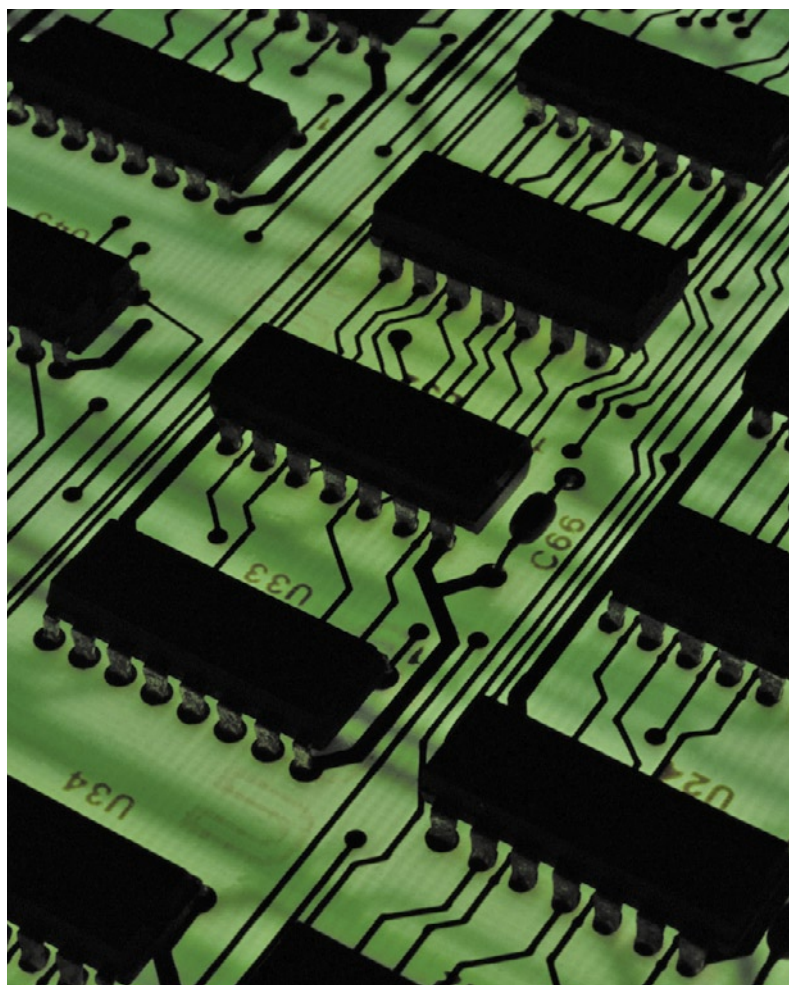
1. European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005). **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area**. Helsinki.
2. Sveučilište u Rijeci (2004). **Statut Sveučilišta u Rijeci**.
3. Sveučilište u Rijeci (2006). **Pravilnik o sustavu za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci**. Dostupno u veljači 2007. godine na: [http://uniri.hr/hr/kvaliteta/izmjene\\_na%20verzija%20pravilnika.pdf](http://uniri.hr/hr/kvaliteta/izmjene_na%20verzija%20pravilnika.pdf)
4. Sveučilište u Rijeci (2006). **Priručnik za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci**, radna verzija.
5. Sveučilište u Rijeci (siječanj, 2007). **Strategija razvoja Sveučilišta u Rijeci**, radna verzija.
6. Van Vught, F.A. (1996). **'The Humboldtian University under pressure: New forms of Quality Review in Western Higher Education**. U P.A.M. Maassen i F.A. van Vught (Ur.). Inside Academia: New Challenges for the Academic Profession, 185-226. Utrecht: Dr Tijdstroom.
7. Woodhouse, D. (1998) **Quality Assurance in Higher Education: The next 25 years**. Quality in Higher Education, 4/3, 257-273.
8. **International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education** - <http://www.inqaahe.org/>



# Uspostavljanje sustava unaprjeđenja kvalitete obrazovanja na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

**Doc. dr. sc. Sanja Lončar-Vicković, d.i.a.**

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku





Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

# Indikatori kvalitete visokoškolskih ustanova i *benchmarking* hrvatskih sveučilišta

Strukturiranje i implementacija sustava osiguranja i unapređenja kvalitete pretpostavlja jasno definiranje pojmova kvalitete i osiguranja kvalitete. Ako je opća definicija kvalitete: „Kvaliteta je sposobnost karakteristika proizvoda ili procesa da zadovolji zahtjeve korisnika i drugih zainteresiranih strana“, onda je kvaliteta nastavnog procesa sposobnost sveučilišta - nastavnika, uprave i službi - da zadovolji potrebe studenata.

*Cilj izgradnje sustava kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku je poboljšanje kvalitete studentskog iskustva na fakultetu - od prijave i upisa na fakultet, preko predavanja, ispita i diplome do zapošljavanja i cjeloživotnog obrazovanja.*

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku mlado je i propulzivno hrvatsko sveučilište, a vrijednost mu se temelji na dobrim nastavnicima i pratećoj infrastrukturi te na motiviranosti vodstva Sveučilišta. Međutim, kako jasno pokazati da smo kvalitetno Sveučilište, kako sustavno otkrivati prednosti studiranja na našem Sveučilištu, a istovremeno uočiti slabosti i mane?

Projektni tim odredio je zato brojčane pokazatelje pomoću kojih se mogu utvrditi elementi kvalitete studiranja i kontinuirano pratiti trend njihovog kretanja. Veliki broj mogućih indikatora kvalitete poznat iz literature<sup>1</sup> definiran je odabranim kriterijima: dostupnost i relevantnost podataka, ograničeni ukupni broj indikatora (8) te brzo i jednostavno prikupljanje informacija.

Odabrani indikatori su:

- broj prijavljenih u odnosu na broj upisanih studenata u prvu godinu studija
- broj upisanih u višu godinu studija



Indikatori  
kvalitete

<sup>1</sup> *Mogući indikatori su broj studenata prijavljenih za upis u prvu godinu studija, broj završenih studenata u jednoj akademskoj godini, broj studenata koji sudjeluju u znanstvenim istraživanjima, broj izlaza na ispit po predmetima, broj studenata koji upisuju poslijediplomski studij, udio stranih studenata, inovativne inicijative u nastavi, odnos sati prakse (gradilište, laboratorij) i teorije po pojedinim predmetima, broj i struktura publikacija, broj izložbi, prezentacija, znanstvenih i stručnih tribina, seminara i konferencija, broj sponzoriranih istraživanja (od strane gospodarstva), nacionalna i međunarodna priznanja i nagrade studentima i nastavnicima, realizacija stručnih projekata i profit od stručnog rada.*



- broj diplomiranih studenata u godini
- prosječna duljina studiranja
- prosječna ocjena studiranja
- broj studenata koji se upisuju na poslijediplomski studij
- prolaznost i ocjena na ispitu.

115

Vrijednosti svih indikatora se prikupljaju jednom godišnje. Proces sustavnog praćenja indikatora kvalitete prikazan je predstavnicima povjerenstava za kvalitetu i studentskih službi fakulteta osječkog Sveučilišta na radionici u ožujku 2006. U diskusiji nakon radionice pokrenuta su neka zanimljiva pitanja kao: „Zar nam treba još dodatnog posla?” ili „Ovakve inicijative smo već imali, pa ništa od njih.” ili „Zar kvalitetu neke ustanove mogu zaista prikazati brojčani podaci?”.

Zato je važno reći da sustavnost, kontinuiranost i smisao prikupljanja i analize indikatora kvalitete ovisi o posvećenosti vodstva Sveučilišta i fakulteta te o organizaciji i planiranju Službe za kvalitetu (detaljno opisano u godišnjem akcijskom planu). Također, kvantitativne podatke je jednostavnije definirati i prikupiti; lakše je krenuti s manje jednostavnih pokazatelja koji se vremenom mogu povećavati brojem ili složenošću.

Provođenje postupka prikupljanja vrijednosti indikatora kvalitete nakon radionice (travanj, 2006.) već je donijelo poboljšanje: inicirana je međusobna komunikacija različitih studentskih službi na Sveučilištu, uočena je neujednačenost arhiviranja i sistematiziranja osnovnih podataka o studiranju po sastavnicama, kompliciran pristup nekim osnovnim podacima na pojedinim fakultetima (prolaznost na ispitima), nepotpune informacije, kako o studentima koji su odustali od studija, tako i o diplomiranim studentima.

Nakon što su vrijednosti indikatora prikupljene i analizirane, dobili smo inicijalni prikaz situacije na Sveučilištu - od prosječne dužine studiranja (oko 6,5 godina), preko postotka diplomiranih studenata (diplomira cca 1/3 studenata) do prosječne prolaznosti na ispitu (42%). Ovo je važno iz dva razloga: prvo, unutar prosjeka sada su se pokazali ekstremi koje možemo otkriti i analizirati i drugo, svake godine možemo pratiti trend promjene ovih vrijednosti i reagirati na negativne promjene.

Bi li temeljem ovih podataka osječko Sveučilište moglo definirati i svoje mjesto u sustavu visokoškolskih ustanova u Hrvatskoj? Takvu usporedbu rada i uspješnosti Sveučilišta s vodećim ili partnerskim sveučilištima uvriježeno je (do pronalaska odgovarajućeg hrvatskog pojma) nazivati *benchmarkingom*.

*Benchmarking je kontinuirani proces samovrednovanja, a rezultati usporedbe s drugim sveučilištima ukazuju na postojeće probleme i nedostatke te potrebne promjene i unaprjeđenja.*

Zato cilj *benchmarkinga* nije jednokratna ocjena, već vrednovanje, napredak i konkurentnost sveučilišta (*self-improvement*).



*Benchmarking* se može provoditi već između Zavoda i Odjela istog sveučilišta, zatim između sveučilišta jedne zemlje, između sveučilišta i drugih poslovnih subjekata, a moguće je provoditi i internacionalni sveučilišni *benchmarking* (rang liste sveučilišta). Način provođenja ovisi o intenzitetu i količini informacija koje se vrednuju. Prvi veliki projekt sveučilišnog *benchmarkinga* započeo je 1991. godine u SAD-u, a do danas ima više specijaliziranih organizacija koje provode istraživanja, kao što su Savez upravitelja ustanova visokog obrazovanja u SAD-u (*National Association of College and Universities Business Officers, NACUBO*), Uprava visokim obrazovanjem u zemljama Commonwealtha (*Commonwealth Higher Education Management Service, CHEMS*) i Europski centar za strateško upravljanje sveučilištima (*European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU*). ESMU na europskim sveučilištima provodi *benchmarking* od 2000. godine i njime su, zbog velike količine potrebnih podataka i analiza, svake godine obuhvaćena četiri različita područja usporedbe. U 2001. godini visoka učilišta su uspoređivana kroz evaluaciju ljudskih potencijala, informacijsko-komunikacijskih tehnologija, istraživačkog rada i komercijalizacije akademskih aktivnosti, dok je 2006. godine analizirana kvaliteta u kontekstu vanjskog vrednovanja, položaj sveučilišta na tržištu visokog obrazovanja, položaj studenata na sveučilištu i inovacije u procesu predavanja i učenja.

Unutar prostora visokog školstva u Hrvatskoj proces se *benchmarkinga* još nije provodio (po nama dostupnim informacijama) te smo zato u okviru ovog projekta izvršili inicijalnu i rudimentarnu *benchmarking* analizu hrvatskih sveučilišta. Ta je analiza vrlo ograničenog karaktera, limitirana na podatke koji se mogu pronaći na internetskim stranicama hrvatskih sveučilišta i bez ikakvih pretenzija rangiranja visokih učilišta. Temeljem podataka dostupnih na internetu izvršena je usporedba prema sljedećih dvanaest kriterija: broj i struktura fakulteta i ustanova na sveučilištu, postojanje službe za međunarodne odnose, postojanje službe za ocjenu kvalitete i regulativa, broj znanstvenih novaka, nastavnika (u znanstveno-nastavnom zvanju) i studenata, interdisciplinarni studiji, bilateralna suradnja, internetska stranica, sveučilišna knjižnica i Alumni klub.

*Na osnovi već ovakve pojednostavljene analize (detaljnije u Pregledu aktivnosti na projektu) osječko Sveučilište definiralo je listu mogućih poboljšanja kvalitete rada:*

- pojačati međunarodnu aktivnost uspostavljanjem funkcije prorektora za međunarodne odnose, internetskom stranicom s podacima sa svih fakulteta, više vijesti o svakom boravku (primjer UNIZG, UNIZD)
- osnovati službu za odnose s javnošću koja bi informirala javnost o svim događanjima na Sveučilištu te promovirala Sveučilište (primjer UNIDU)
- osnovati Alumni klub (primjer UNIZG)
- osnovati ured za studente s invaliditetom (primjer UNIRI)
- potaknuti studente na osnivanje kluba odličnih studenata (primjer UNIRI)



- ažurirati internetsku stranicu tako da ona sadrži zadnje vijesti i odluke, te aktualne odluke i zapisnike Senata, kao i sve pravilnike i ostale dokumente, ažurirati podatke o sveučilištu i Senatu
- ažurirati stranice knjižnice te na stranici najavljivati nove naslove (primjer UNIZD)
- nastaviti u pravcu formiranja interdisciplinarnih studija
- nastaviti u pravcu osnivanja sveučilišnih odjela.

117

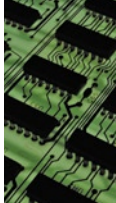
Ostvarenjem ovakvog programa cilj nam je postići zadovoljstvo studenata, nastavnika, uprave, prateće administracije i društvene zajednice, što je preduvjet učinkovitog uklapanja osječkog Sveučilišta u globalne tijekove suvremenog europskog i svjetskog visokog obrazovanja.

## Sažetak

Osnovni cilj projekta „Uspostavljanje sustava unaprjeđenja kvalitete obrazovanja na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku” bio je uvođenje sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na osječko Sveučilište, kako bi ono postalo dio nacionalne mreže za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja početkom 2007. godine.

*U okviru projekta definirana je strategija, struktura i dokumentacija sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete, a provedene su i brojne aktivnosti nužne za implementaciju sustava: analiza postojećeg stanja na Sveučilištu, osnivanje Odbora i povjerenstava za kvalitetu, izrada dokumentacije sustava, studentska anketa, edukacija članova akademske zajednice u području kvalitete te kontinuirano informiranje o sustavu osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na razini Sveučilišta i šire društvene zajednice.*

Strukturu sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na Sveučilištu čine Odbor i Služba za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete obrazovanja pri Rektoratu i povjerenstva za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete na sastavnicama Sveučilišta, osnovani tijekom siječnja 2006. Osnovni dokumenti sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete su Pravilnik o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i postupci sustavnog osiguranja kvalitete na razini Sveučilišta. U okviru analize postojećeg stanja provedena je SWOT analiza na svim fakultetima, definirani su indikatori kvalitete obrazovnog procesa i prikupljene su vrijednosti odabranih osam indikatora za zadnjih pet godina na svim sastavnicama Sveučilišta. Jedinstvena studentska anketa provedena je tijekom ožujka i travnja na 15 znanstveno-nastavnih sastavnica Sveučilišta za 284 predmeta, 254 nastavnika i 114 asistenata. Rezultati



ankete su, nakon detaljne analize, prezentirani akademskoj i široj javnosti u listopadu i studenom 2006. godine. U okviru projekta izvedene su četiri radionice za studente i djelatnike Sveučilišta na kojima su predstavljeni sustav osiguranja i unapređenja kvalitete i rezultati studentske ankete na Sveučilištu, a prikazana su i iskustva drugih visokoškolskih ustanova u Hrvatskoj. U okviru projekta izdane su publikacije „Vodič kroz sustav osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku” i „Pregled aktivnosti na projektu Uspostavljanje sustava unaprjeđenja kvalitete obrazovanja na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku”.

# Uvod

*Pregled stanja  
u području  
kvalitete na  
osječkom  
Sveučilištu*

Pojam kvalitete studiranja pojavljuje se u dokumentaciji Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku prvi put krajem 1999. godine kada je pokrenuta rasprava o uspješnosti studiranja kojoj je cilj bio objasniti razloge niske prolaznosti studenata na višu godinu studija i razloge produljenja trajanja studiranja. Od tada pa do prijave ovog projekta 2005. godine poduzeto je više aktivnosti u području osiguranja kvalitete. Sveučilište je sudjelovalo u provedbi TEMPUS projekta 2001. godine pod nazivom *Development of Quality Assurance System in HE (QUASYS)*. Unutar tog projekta provedeno je istraživanje stavova studenata Sveučilišta u Osijeku o vlastitom studiju, a 2004. godine zaposlena je i jedna stručna suradnica za poslove osiguranja kvalitete.

Navedene inicijative bile su vrijedne, ali sporadične i nisu rezultirale uspostavljanjem sustavnog osiguranja i unapređenja kvalitete na Sveučilištu. Ovaj projekt smo prijavili kako bismo definirali strategiju i strukturu sustava osiguranja i unapređenja kvalitete te napisali osnovne dokumente sustava.

*U realizaciji projekta sudjelovali su studenti, nastavnici, stručne službe i uprava osječkog Sveučilišta s ciljem promicanja kulture kvalitete na Sveučilištu i u širem okruženju.*

U okviru projekta željeli smo ustrojiti timove za kvalitetu na sastavnicama, strukturirati Centar za kvalitetu Sveučilišta J.J. Strossmayera (sastav, opseg rada, stručna i administrativna podrška), istražiti i definirati indikatore kvalitete nastavnog procesa na Sveučilištu, definirati osnovne postupke za sustavno osiguranje kvalitete, educirati vodstvo Sveučilišta, nastavnike, studente i stručne službe te informirati akademsku i širu zajednicu o sustavu osiguranja kvalitete.

Institucijski mehanizmi osiguranja kvalitete koji će, po završetku projekta, kontinuirano funkcionirati na osječkom Sveučilištu mogu se prikazati na dvije razine. Prva razina je strukturalna i definira sva tijela koja su uključena u





provođenje sustava na Sveučilištu i njihove odgovornosti: Odbor i Služba za osiguranje i unapređenje kvalitete na razini Sveučilišta i povjerenstva za osiguranje i unapređenje kvalitete na razini sastavnica. Druga razina prikazuje sve aktivnosti koje se u okviru sustava kontinuirano provode u godišnjem ili višegodišnjem ciklusu na Sveučilištu. To su provedba studentske ankete (jednom godišnje), prikupljanje i analiza indikatora kvalitete (jednom godišnje), godišnje izvješće Odbora za kvalitetu Senatu Sveučilišta i redovita edukacija i koordinacija sudionika sustava te samoanaliza, SWOT analiza i noveliranje Pravilnika kvalitete (sve jednom u tri godine).

# Opis projekta

Ključne segmente u provedbi projekta realizirali su članovi projektnog tima, uz pomoć Rektorice, prorektora i stručnih službi Rektorata te suradnjom svih sastavnica Sveučilišta:

**Analiza postojećeg stanja** (prikupljene vrijednosti indikatora kvalitete obrazovnog procesa za zadnjih pet godina, provedena SWOT analiza na svim sastavnicama Sveučilišta).

**Definiranje strategije sustava osiguranja i unapređenja kvalitete** (određena struktura, organizacija i vodstvo sustava osiguranja i unapređenja kvalitete te načini vrednovanja i poboljšanja).

**Definiranje strukture sustava osiguranja i unapređenja kvalitete** (Odbor, Služba i povjerenstva za osiguranje i unapređenje kvalitete).

**Definiranje dokumentacije sustava osiguranja i unapređenja kvalitete** (izrađen Pravilnik o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku<sup>1</sup> te postupci sustavnog osiguranja kvalitete na razini Sveučilišta).

**Studentska anketa** (provedena na 15 sastavnica Sveučilišta za 284 predmeta, 254 nastavnika i 114 asistenata).

**Izobrazba članova akademske zajednice** (radionica za studentske službe, za studente i nastavnike, orijentacijsko-motivacijski praktikum).

**Diseminacija informacija o projektu** (konferencija za tisak, predstavljanje projekta na Senatu Sveučilišta i Odboru za nastavu, radionica i završne prezentacije projekta).

**Vrednovanje projekta** (unutarnje vrednovanje Odbora za kvalitetu).

---

<sup>1</sup> Objavljen na internetskoj stranici [www.unios.hr/kvaliteta](http://www.unios.hr/kvaliteta)





**Publikacije sustava osiguranja i unapređenja kvalitete** (Vodič kroz sustav osiguranja i unapređenja kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Pregled aktivnosti na projektu).

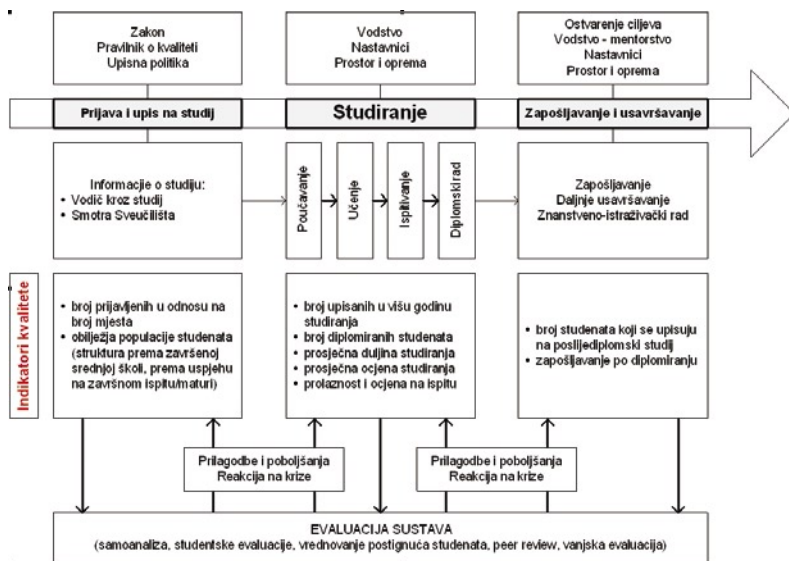
120

# Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom

*Cilj sustava je poboljšanje studentskog iskustva*

*Trogorodišnja strategija*

U fokusu sustava osiguranja i unapređenja kvalitete osječkog Sveučilišta nalazi se student, a sustav se koristi za praćenje, ocjenu i poboljšanje kvalitete studentskog iskustva tijekom studiranja. Cilj izgradnje sustava za osiguranje i unapređenje kvalitete je stvaranje mehanizama za kontinuirana poboljšanja visokog obrazovanja na Sveučilištu, a uspostava sustava doprinosi ukupnom ugledu Sveučilišta i ispunjavanju razvojnih ciljeva Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa za razdoblje do 2010. godine. Na slici je grafički prikazana strategija i aktivnosti predviđene za ostvarenje ciljeva sustava.



*Posvećenost uprave Sveučilišta*

*Pojačani opseg posla sudionika*

Za primjenu sustava kvalitete potrebna je posvećenost uprave Sveučilišta i fakulteta, a potencijalni rizici i prepreke nalaze se na razini znanstveno-nastavnih sastavnica i njihovih sposobnosti provedbe različitih inicijativa kvalitete. Postoji bojazan od povećanog opsega posla (stručne službe), nekontroliranog rasta broja i opsega aktivnosti u sustavu kvalitete, nedovoljnog utjecaja i uključenosti studenata, ali i njihove nezainteresiranosti te nejasno definiranog



načina financiranja ovih aktivnosti (voluntarizam). Također, postoji opasnost od formaliziranja sustava pomoću kojih se činjenice mogu i samo bilježiti, bez odgovarajuće reakcije, prilagodbe i poboljšanja.

121

## Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

Sustav za osiguranje i unapređenje kvalitete Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku strukturiran je kroz nekoliko elemenata: Odbora za osiguranje i unapređenje kvalitete unutar Sveučilišta koji je podređen Senatu i rektoru, Službe za osiguranje i unapređenje kvalitete na Sveučilištu i povjerenstva za osiguranje i unapređenje kvalitete po sastavnicama koji su podređeni Odboru. Ovako definiran sustav određen je u okruženju i odnosom s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje i korisnicima sustava - studenti, nastavnici, uprava, službe. Nakon završetka projekta ovu strukturu moguće je dopunjavati i poboljšavati dodatnim elementima - imenovanjem pomoćnika rektora za kvalitetu, povećanjem administrativne podrške i drugo.

Postupci vrednovanja i samovrednovanja sustava provode se dvije razine: na razini sveučilišta (postupci prikupljanja podataka o kvaliteti od sastavnica Sveučilišta i korisnika sustava, postupci unutarnjeg i vanjskog vrednovanje sustava unapređenja kvalitete, istraživanje uspješnosti studiranja, istraživanje i usavršavanje kompetencija nastavnika, postupci za dobivanje povratnih informacija od studenata i ostalih korisnika sustava) i na razini sastavnica (istraživanje indikatora akademske kvalitete, postupci samovrednovanja i vrednovanja, istraživanje uspješnosti na ispitima, rasprave o unapređenju nastave, cjeloživotno učenje nastavnika i stručnih/administrativnih službi). U okviru praćenja odabranih indikatora kvalitete redovno se prati uspješnost provedbe nastavnog programa, dužina studiranja, postotak studenata koji odustaju od studija, uspješnost na svakom pojedinom ispitu i sl. što je podloga godišnjeg izvješća uspješnosti realizacije studiranja na osječkom Sveučilištu.

Standardizacija indikatora kvalitete na cijelom Sveučilištu dovela je do inicijalnog poboljšanja rada studentskih službi (u načinu prikupljanja, arhiviranja, analize i usporedbe vrijednosti podataka te uspostavljanju međusobnog kontakta). Daljnja poboljšanja nužna su s obzirom na sve veći broj studijskih programa i studenata, na zahtjeve informatizacije te na sve kompleksniju savjetodavnu i komunikacijsku ulogu referade i tajništva, a temeljit će se na kontinuiranoj izobrazbi (radionice) te praćenju zadovoljstva studenata (anketa).

*Vrednovanje i  
samovrednovanje*

*Indikatori  
kvalitete*

*Unapređenje  
kvalitete rada  
stručnih služb*



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

Uključenost studenata u sustav osiguranja i unapređenja kvalitete važna je na svim razinama.

*Studenti su članovi Odbora i Povjerenstava za kvalitetu, za njih se organiziraju edukacijske radionice, a mišljenje o studiju i elementima studiranja mogu izraziti i putem studentskih vrednovanja nastavnika i službi.*

Tijekom ovog projekta studenti su izrazili brojne pohvale, ali i želju za uključivanjem predstavnika gospodarstva u rad Odbora za kvalitetu, zahtjev za točnim definiranjem pohvala i sankcija za pozitivno i negativno ocijenjene profesore u anketi te mogućnost izražavanja mišljenja o dosadašnjoj kvaliteti Bolonjskog procesa.

## Razvoj kadrova

*Izobrazba  
sudionika  
sustava*

Razvoj kadrova na osječkom Sveučilištu temelji se na kontinuiranoj edukaciji svih sudionika sustava osiguranja i unapređenja kvalitete. To podrazumijeva radionice, seminare i predavanja za nastavnike, službe, studente i upravu Sveučilišta, ažuriranje internetske stranice s linkovima i izvorima informacija, održavanje kontakta sa srodnim odborima i službama za kvalitetu na sveučilištima u Hrvatskoj i inozemstvu te organiziranje i (djelomično) financiranje edukacijskih putovanja na druga visoka učilišta u Hrvatskoj i Europi.

## Financiranje institucijskog sustava za unapređenje kvalitete

Financiranje aktivnosti sustava osiguranja i unapređenja kvalitete na Sveučilištu u Osijeku osigurat će se temeljem godišnjeg financijskog plana. Ovaj plan je integralni dio Godišnjeg izvješća koje Odbor za kvalitetu podnosi Senatu Sveučilišta. Redovite aktivnosti sustava obuhvaćaju provedbu, analizu i prezentaciju studentske ankete, provedbu edukacijskih radionica i putovanja te prikupljanje i analizu indikatora kvalitete (podloga za analize uspješnosti studiranja i *benchmarking* analize). Trenutno financiranje sustava uključuje plaće djelatnika Službe za kvalitetu, a potrebno je planirati angažman novih djelatnika, prije svega voditelja sustava kvalitete. U slučaju realizacije projekta Centra za kvalitetu kao ustrojbene jedinice Sveučilišta, nužno je prilagoditi financijski plan.



Moguće prepreke ovakvom financiranju sustava izvire iz činjenice da se aktivnosti osiguranja i unapređenja kvalitete dosad na osječkom Sveučilištu nisu financirale iz sredstava Sveučilišta već iz projekata i izvanrednih izdataka. S obzirom na uvođenje *lump-sum* financiranja, sada je pravi trenutak da se troškovi funkcioniranja sustava kvalitete redovito planiraju i osiguravaju.

Prepreke

123

# Institucijsko upravljanje kvalitetom

Odgovornost za implementaciju i provedbu sustava snose sastavnice Sveučilišta na kojima se odvija obrazovni proces. Sastavnice su obvezne pratiti, osiguravati i unapređivati kvalitetu studentskih iskustava tijekom studiranja.

*Dokumenti na kojima se temelji sustav osiguranja i unapređenja kvalitete visokog obrazovanja na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku su: Statut Sveučilišta, Odluka Rektorice o osnivanju Odbora za unapređivanje i osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Pravilnik o ustroju i djelovanju sustava za osiguranje kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.*

Odbor za kvalitetu prati i nadzire sustav osiguranja i unapređenja kvalitete na Sveučilištu te koordinira rad povjerenstava za kvalitetu na sastavnicama Sveučilišta. Odbor jednom godišnje podnosi Senatu Sveučilišta „Izvešće o radu i učinkovitosti svih ustrojbenih jedinica sustava za osiguranje kvalitete na Sveučilištu“. Služba za kvalitetu u svom radu surađuje sa svim ustrojbenim jedinicama Sveučilišta koje vodi, usklađuje poslove ustroja, izvedbe i razvoja studija na Sveučilištu. Povjerenstvo znanstveno-nastavne sastavnice organizira, koordinira i provodi postupke vrednovanja i razvija unutarnje mehanizme osiguravanja, unapređenja i promicanja kvalitete na razini znanstveno-nastavne sastavnice Sveučilišta.

Sustav osiguranja i unapređenja kvalitete osigurat će mehanizme odgovora i reakcije na nedostatke i manjkavosti do kojih će dolaziti unutar različitih vidova obrazovnog procesa na razini znanstveno-nastavnih sastavnica i Sveučilišta u cjelini. Zato bi trebalo odrediti postupak koji se primjenjuje nakon žalbe ili prigovora studenta ili neke druge zainteresirane strane u procesu, a u posebnoj će se uputi definirati i mehanizmi brzog i efikasnog djelovanja u trenucima krize na

Podjela  
odgovornosti  
i aktivnosti  
unutar  
institucije



osnovu pretpostavljenih kriznih situacija (raspad informacijskog sustava u vrijeme razredbenih ispita, postupak u slučaju prijave za mito, elementarne nepogode, stegovna odgovornost studenata i slično).

# Suradnja

U radu na projektu ostvarena je dobra suradnja unutar matičnog Sveučilišta; sve sastavnice su uključene u provedbu mnoštva aktivnosti na projektu (SWOT analiza, provedba i obrada ankete, prikupljanje vrijednosti indikatora kvalitete i drugo). Tijekom projekta usko smo surađivali sa Sveučilištem u Rijeci (posjet Rijeci, orijentacijsko-motivacijski praktikum) i Građevinskim fakultetom u Rijeci (stalni kontakti i suradnja), a suradnja manjeg intenziteta realizirana je sa Sveučilištem u Zagrebu i Agencijom za znanost i visoko obrazovanje. U okviru projekta inicirana je u veljači 2006. godine, zajedno s Građevinskim fakultetom u Rijeci, edukacijska posjeta Sveučilištu i Građevinskom fakultetu u Mariboru. U rujnu 2006. godine članice projektnog tima posjetile su i Sveučilište u Glasgowu gdje je tema sastanka bila osiguranje kvalitete na sveučilištima u Hrvatskoj i Europi. Suradnju izvan akademske zajednice planiramo pokrenuti tijekom ove i iduće godine anketiranjem završenih studenata i poslodavaca (vrednovanje kompetencija, vještina i znanja naših završenih studenata) te iniciranjem suradnje s Agencijom za obnovu i razvoj Osječko-baranjske županije.

# Zaključak

Uvođenjem sustava za osiguranje i unapređenje kvalitete na cijelom je osječkom Sveučilištu i njegovim sastavnicama definirana strategija, struktura i dokumentacija sustava te akcijski plan. Akcijskim planom su točno određeni sadržaj, termini i nositelji aktivnosti koje se trebaju kontinuirano provoditi u okviru dinamičkog ciklusa kvalitete (sve navedeno nalazi se na jednom mjestu u publikaciji „Vodič kroz sustav osiguranja i unapređenja kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku“). Uspostava institucijskih mehanizama za unapređenje kvalitete na osječkom Sveučilištu potakla je implementaciju kulture kvalitete na našem Sveučilištu i inaugurirala je dinamički ciklus kvalitete na Sveučilištu. Snaga realiziranog projekta leži u pozitivnim povratnim informacijama koje smo za cijelo vrijeme trajanja projekta dobivali od različitih tijela akademske zajednice - od uprave Sveučilišta, Rektorice i prorektora do studenata i službenika studentskih referada. Njihova mišljenja izražena u diskusiji na prezentacijama i radionicama su uvažena i inkorporirana u različite dokumente sustava kvalitete.



Je li nakon realizacije ovog projekta porasla kvaliteta studiranja na našem Sveučilištu? Vjerojatno ne, jer je stvarno, a ne samo formalno praćenje i unapređenje kvalitete studiranja, idući cilj koji treba postupno realizirati. Plan aktivnosti na podizanju razine kvalitete od 2007. do 2010. godine uključuje studentsko vrednovanje rada stručnih službi, ustroj funkcije voditelja sustava osiguranja i unapređenja kvalitete i funkcije prorektora za međunarodne odnose Sveučilišta, osnivanje Alumni kluba, osnivanje Službe za odnose s javnošću i promidžbu Sveučilišta, vrednovanje studijskih programa i kvalitete izvođenja nastave kroz anketiranje završenih studenata i poslodavaca te početak organiziranog provođenja procesa *benchmarkinga* na Sveučilištu.

Osnovne opasnosti prilikom realizacije sustava izviru iz nedovoljno definirane sheme financiranja sustava, iz povećane količine dokumentacije sustava (*red tape*), iz zasićenosti službi sastavnica i Sveučilišta dodatnim angažmanom. Još jedna opasnost je i potencijalna formalizacija sustava jer je moguće da prikupljanje velike količine podataka ne rezultira adekvatnom analizom i poboljšanjem kvalitete studiranja. Uz brojne pohvale, studenti su u svojim komentarima izrazili i sumnju u netransparentnost rezultata studentske ankete te nedovoljnu uključenost studenata u proces obrade i prezentacije ankete.

## Bibliografske jedinice

1. Lučin, P.; Bjeliš, A.: **Projekt osnivanja Hrvatske agencije za visoko obrazovanje i znanost**, Priručnik za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, Sveučilište u Zagrebu, 2004
2. Križanić, V.; Vizek-Vidović, V.: **Unutrašnje vrednovanje visokih učilišta**, Priručnik za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, Sveučilište u Zagrebu, 2004
3. **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area**, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, 2005
4. **Magna Charta Observatory**, The Bologna declaration, University of Bologna, 1999
5. Mikulić, D.; Dolaček, Z.; Radujković, M.; Palandačić, D.: **Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju inženjera**, Treća hrvatska konferencija o kvaliteti, Cavtat, 2001, Zbornik radova
6. [http://www.dest.gov.au/sectors/higher\\_education/publications\\_resources/profiles/benchmarking\\_the\\_university.htm](http://www.dest.gov.au/sectors/higher_education/publications_resources/profiles/benchmarking_the_university.htm)
7. <http://www.acu.ac.uk/chems/onlinepublications/930914591.pdf>
8. <http://www.samf.ku.dk/english/pub/benchmarking.htm>





# Referalni centar za osiguranje kvalitete u institucijama visokog škولstva

**Prof. dr. sc. Neven Vrčək**

Fakultet organizacije i informatike, Varaždin,  
Sveučilišta u Zagrebu







Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

# Standardi i kriteriji kvalitetnog funkcioniranja visokoškolskih institucija

Različiti stupanj postignute kvalitete obrazovanja u institucijama visokog školstva, jačanje konkurencije (domaće i inozemne), povećan broj zahtjeva za akreditacijom visokoškolskih institucija, zahtjevi zakonodavaca i ministarstava prisiljavaju hrvatske visokoškolske institucije da veću pažnju posvete pitanjima kvalitete u svim aspektima svog djelovanja.

## Europske smjernice za osiguranje kvalitete u visokoškolskom obrazovanju

*European  
Association  
for Quality  
Assurance  
in Higher  
Education*

U zemljama Europske unije postoji više inicijativa i razvojnih pravaca kojima se potiče i realizira uspostava sustava upravljanja kvalitetom u visokoškolskom obrazovanju. Jedna od vodećih inicijativa je ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*<sup>1</sup>) – Europska agencija za osiguranje kvalitete u visokoškolskom obrazovanju koja, između ostalog, radi i na prijedlogu zajedničkih standarda i smjernica za europski prostor visokog obrazovanja. Pri tome ENQA naglasak stavlja na razvoj gore navedenih standarda i smjernica u tri temeljna područja: unutarnju kvalitetu institucija, vanjsku kvalitetu institucija i vanjsku kvalitetu agencija. Također, ENQA razlikuje i sljedeće vrste procjene kvalitete visokoškolskih institucija: vrednovanja, akreditacije, revizije (*audit*) i *benchmarking*.



---

<sup>1</sup> <http://www.enqa.eu>



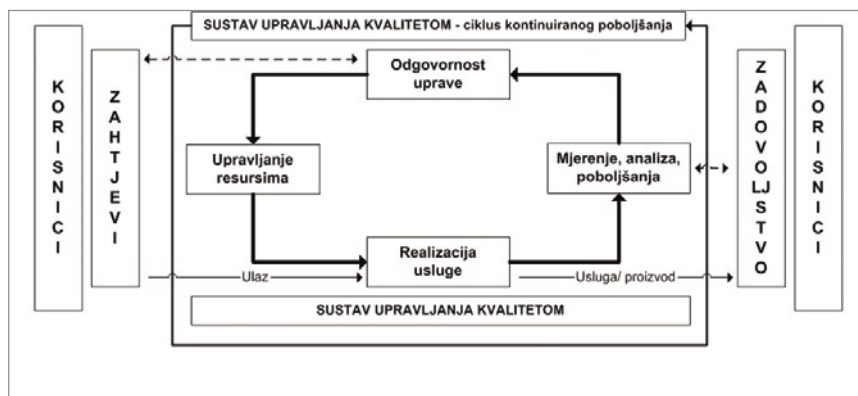
Osim smjernica ENQA-e, važan doprinos razvoju kvalitete europskog visokoškolskog prostora daje i Bolonjski proces. Poznato je da se ovaj proces temelji na sljedećim načelima: prepoznatljivim i usporedivim stupnjevima izobrazbe, uvođenju ECTS bodovnog sustava, mobilnosti studenata, promicanju europske kvalitete ovog sustava (usporedive metodologije i kriteriji) i uključenosti studenata u unutarnje i vanjsko vrednovanje kvalitete. U odnosu na neka druga navedena specifična područja, izrada specifičnih i potrebnih metodologija za upravljanje kvalitetom u visokoškolskom obrazovanju u Europi je u svojim počecima. Stoga će razvoj metodološkog okvira za sustave upravljanja kvalitetom u institucijama visokog školstva potrajati jer je to sigurno dugotrajniji proces. Europska iskustva i iskustva proizašla iz Tempus projekta pojedine sastavnice Sveučilišta u Zagrebu, na primjer Fakultet organizacije i informatike, već su prihvatile npr.: kriterije vrednovanja nastavnih programa, kriterije vrednovanja nastavnog osoblja, kriterije procjene zadovoljstva studenata itd.

## Osiguranje kvalitete primjenom međunarodnog standarda ISO/IEC 9001

Osiguranje kvalitete u različitim djelatnostima nije novina – ono se provodi niz godina u različitim granama ljudske djelatnosti, industriji, trgovini pa i obrazovanju. Posebno su pozitivna iskustva s implementacijom sustava kvalitete prema smjernicama međunarodnog standarda ISO/IEC 9001. ISO/IEC 9001 predstavlja model kojim je moguće uspostaviti sustav kvalitete u organizaciji bilo koje vrste i djelatnosti pa tako i u institucijama visokog školstva, a koji je orijentiran na osiguranje kvalitete kroz povećanje zadovoljstva klijenata, to jest korisnika organizacije te kroz definiranje, dokumentiranje i mjerenje učinkovitosti svih poslovnih procesa koje organizacija provodi. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom prema ISO/IEC 9001:2000 standardu se provodi prema procesnom modelu koji se sastoji od četiri komponente<sup>2</sup> prikazane na sljedećoj slici:

---

<sup>2</sup> Prema Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000), 3. izdanje, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, 2002.



**Slika 1. Prikaz komponenti standarda ISO/IEC 9001:2000 u kontekstu sustav upravljanja kvalitetom<sup>3</sup>**

Jedan od temeljnih ulaza u postupak uspostave sustava upravljanja kvalitetom je misija organizacije kojom treba jasno definirati kakav je trenutni položaj organizacije, njezine djelatnosti te gdje organizacija želi biti u budućnosti. Organizacija treba uspostaviti sustav upravljanja koji će osigurati kontrolu i korištenje resursa u skladu s misijom i ciljevima organizacije. Uspostava ovog sustava je usmjerena na ostvarivanje rezultata, u kontekstu ciljeva koji proizlaze iz politike kvalitete, a usmjereni su na zadovoljavanje potreba, očekivanja i zahtjeva korisnika. Osim toga, uspostava sustava upravljanja kvalitetom treba biti u funkciji ostvarivanja organizacijskih ciljeva i misije.

*Dvije temeljne komponente sustava upravljanja kvalitetom su osiguranje i kontrola kvalitete. Osiguranje kvalitete je sastavni dio upravljanja kvalitetom koji treba osigurati kako bi zahtjevi kvalitete bili ispunjeni. Kontrola se kvalitete, pak, fokusira na praćenje i poduzimanje odgovarajućih korektivnih radnji.*

Kako bi se utvrdilo koliko je učinkovit sustav upravljanja kvalitetom potrebno je provoditi periodične revizije ili audite. Revizija je sustavan, objektivan, neovisan i dokumentirani postupak mjerenja, provjere i vrednovanja provođenja i napretka u svim poslovnim procesima koji su obuhvaćeni sustavom kvalitete. Rezultat svake revizije su dokumentirani zapisi o mjerljivim pokazateljima napretka (nazadovanja) poslovnih procesa, stupnja zadovoljstva korisnika, kvalitete i slično. Ovi pokazatelji se trebaju iskoristiti kako bi se uskladili procesi osiguranja kvalitete s postojećim i primijenjenim standardima i procedurama, ali i za utvrđivanje učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom te njegova doprinosa ostvarenju misije organizacije. Uz to,

<sup>3</sup> Prema Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i rječnik (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000), 3. izdanje, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo, Zagreb, 2002, str 16.



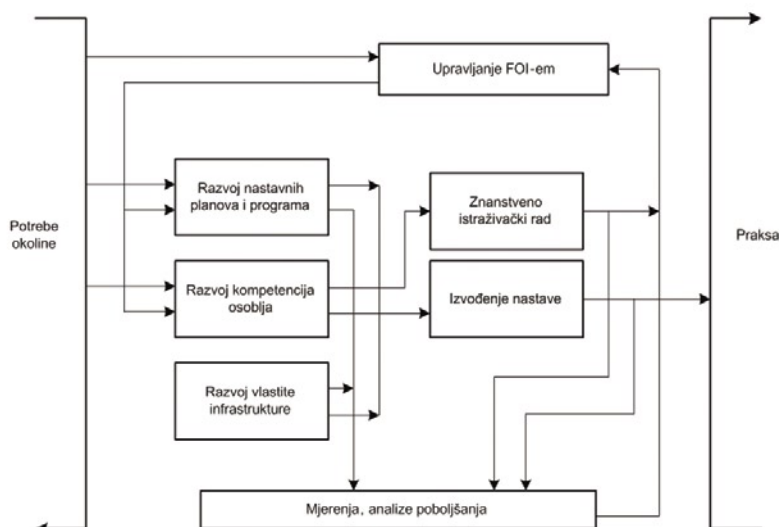
rezultati revizija mogu poslužiti i kao pokazatelj onih mjesta na kojima postoje značajne mogućnosti unapređenja poslovnih procesa i stvaranja konkurentskih prednosti.

Sastavni dio ciklusa osiguranja kvalitete u visokom školstvu je proces kontinuiranog poboljšanja.

131

*Kontinuirano poboljšanje je jedan od temeljnih principa upravljanja kvalitetom koje propisuje ISO/IEC 9001:2000, a njegov je cilj provođenjem stalnih aktivnosti poboljšanja povećati sposobnost organizacije da ispuní svoje ciljeve.*

U kontekstu institucija visokog školstva, proces kontinuiranog obrazovanja treba povezati misiju institucija s njihovim sustavima osiguranja kvalitete, osigurati da sve aktivnosti nastavnog i znanstveno-istraživačkog rada budu usklađene i odgovaraju primijenjenim standardima, osigurati da se „ponuda” visokoškolskih institucija (nastavni programi, kolegiji, projekti) uskladi s „potražnjom” (zahtjevima korisnika – studenata, struke, prakse) te provođenje redovnih revizija kojima će se provjeravati učinkovitost nastavnog i znanstveno-istraživačkog rada. U skladu s time potrebno je identificirati korisnike usluga koje pružaju institucije visokog školstva. Prvenstveno se radi o dvjema temeljnim kategorijama korisnika – studentima (izravnim korisnicima usluga) i društvu (koje zapošljava studente, koristi njihova znanja te koristi visokoškolske institucije kroz praktične i znanstvene projekte). Uslugu je potrebno prilagoditi korisnicima pa je zbog toga potrebno precizno utvrditi potrebe korisnika (studenata, tvrtki, društva) i prema njihovim potrebama (sadašnjim, ali još važnije budućim) prilagoditi nastavni plan i program. Budući da se potrebe okoline mijenjaju, potrebno ih je uključiti u proces kontinuiranog unapređenja te temeljem njihovih promjena provesti i promjene poslovnih procesa (npr. sadržaja kolegija). Stupanj kojim korisnici izražavaju svoju percepciju o tome u kojoj mjeri institucija zadovoljava njihove zahtjeve i potrebe je važan pokazatelj u sustavu upravljanja kvalitetom. Kao primjer postupka uvođenja sustava upravljanja kvalitetom temeljem ISO/IEC 9001 standarda navodimo proces uvođenja sustava upravljanja kvalitetom na Fakultetu organizacije i informatike, realiziran u okviru projekta Referalnog centra za upravljanje kvalitetom u institucijama visokog školstva. Ovaj proces se temelji na smjernicama norme ISO/IEC 9001:2000 koja je kombinirana s postojećim standardima i smjernicama ENQA, mehanizmima Bolonjskog procesa te dosadašnjim rezultatima projekata TEMPUS. Sustav upravljanja kvalitetom izgrađen procesnim pristupom prikazanim na slici 2.



**Slika 2. Poslovni procesi FOI-a i njihove međusobne veze**

Osim identificiranih temeljnih procesa potrebno je bilo ustrojiti i sljedeće poslovne procese koje izrijeком zahtijeva norma ISO/IEC 9001:2000: upravljanje dokumentacijom i zapisima, korektivne i preventivne radnje te interne revizije. Za sve navedene poslovne procese i njihove procedure provodi se snimanje i analiza postojećeg načina njihovog provođenja. Provođenjem ovog koraka utvrđuju se i pojedini nedostaci u tijeku provođenja poslovnih procesa (poput određenih nelogičnosti, postojanja praznog hoda, preklapanja poslovnih procesa) pa se provodi njihovo optimiranje kako bi se učinili učinkovitijima. Svaki poslovni proces se dokumentira definiranjem pripadajućih procedura, izradom hodograma za svaku proceduru i njezinim detaljnim opisom. Postupak završava usvajanjem Poslovnika kvalitete, kao vršnog dokumenta sustava upravljanja kvalitetom, njegovom primjenom te certificiranjem od ovlaštene certifikacijske kuće.

## Sažetak

Uspostavljanje sustava za upravljanje kvalitetom jedan je od temeljnih preduvjeta za usporedivost diploma i kvalifikacija u Europi te podizanje konkurentnosti hrvatskog visokog obrazovanja. To je složen proces koji će postepeno voditi do promjena u organizacijskoj strukturi, upisnoj politici, kriterijima za reizbor sveučilišnih nastavnika, nadležnosti izbornih institucija, znanstvenoj kritici i kulturi recenziranja. Stoga, izgradnja i implementacija sustava za upravljanje kvalitetom



u institucijama visokog školstva nije isključiva kontrola kvalitete visokoškolskih ustanova i obrazovnog procesa, već stvaranje mehanizma za kontinuirana poboljšanja.

*Temeljni ciljevi ovog projekta bili su razvoj metodike za upravljanje kvalitetom u institucijama visokog obrazovanja i uspostava Referalnog centra za upravljanje kvalitetom.*

Njome institucije visokog obrazovanja mogu postupno uvoditi ovaj složeni organizacijski zahvat i pri tome se međusobno usklađivati čime će se ostvariti međusobna usporedivost te usporedivost sa širim okruženjem. Uspješnost metodike je ispitana u okviru pilot projekta na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu te diseminirana putem radionica, publikacija i internetskih stranica projekta.

# Uvod

*Uspostavljanje sustava za upravljanje kvalitetom u visokom obrazovanju je složen proces zato što u sebi uključuje sve procese i aktivnosti koji se odvijaju na jednoj visokoobrazovnoj instituciji – znanstvene aktivnosti, nastavne, projektne, procese podrške nastavi, itd. Izgradnja i implementacija sustava za upravljanje kvalitetom u institucijama visokog školstva nije isključiva kontrola kvalitete visokoškolskih ustanova i obrazovnog procesa, već stvaranje mehanizama za kontinuirana poboljšanja svih aspekata procesa koji se na njima odvijaju.*

Dakle, da bi se pristupilo kreiranju sustava za upravljanje kvalitetom, potrebno je detektirati sve procese i aktivnosti koji su ključni za jednu visokoškolsku instituciju, što je FOI i napravio.

Isto tako valjalo je definirati metodiku kojom će se uspostaviti upravljanje kvalitetom, ali i uspostaviti mehanizme praćenja u poboljšanju kvalitete. Temeljni ciljevi ovog projekta bili su razvoj metodike za upravljanje kvalitetom u institucijama visokog obrazovanja i uspostava Referalnog centra za upravljanje kvalitetom. Kod razvoja metodike za upravljanje kvalitetom koristili smo standarde i preporuke ENQA-e<sup>4</sup> i Međunarodne organizacije za standardizaciju<sup>5</sup>. Oni su analizirani i uobličeni u sustavnu metodiku primjenjivu u visokom obrazovanju. Metodika obuhvaća analizu temeljnih poslovnih procesa, pristup njihovom preustroju, organizacijsku pripremu i ključne projektne aktivnosti. Važan rezultat

<sup>4</sup> <http://www.enqa.eu>

<sup>5</sup> <http://www.iso.org>



projekta je dokument „Opis poslovnih procesa FOI-a“, koji je temelj za pokretanje metodike praćenja i upravljanja kvalitetom na FOI-u. Ostale institucije visokog obrazovanja mogu postepeno uvoditi ovaj složeni organizacijski zahvat i pri tome se međusobno usklađivati čime će se ostvariti međusobna usporedivost te usporedivost sa širim okruženjem.

# Opis projekta

Temeljni segmenti u provedbi projekta bili su razvoj metodike za upravljanje kvalitetom u institucijama visokog obrazovanja i uspostava Referalnog centra za upravljanje kvalitetom. Nakon analize standarda i preporuka koji se koriste ne samo u školstvu, već i u javnom i privatnom sektoru, uobičajena je sustavna metodika primjenjiva u visokom obrazovanju. Važno je da svaka institucija prilagodi metodiku svojim procesima i aktivnostima. Upravo smo se stoga odlučili organizirati Referalni centar za upravljanje kvalitetom.

U okviru razvoja metodike definirani su pokazatelji pomoću kojih će se mjeriti performanse i kvaliteta u provođenju nastavnog procesa. Definirana je i unutarnja procedura za osiguranje kvalitete u nastavnom procesu koja se sastoji u provođenju ankete među studentima (na početku i kraju semestra) i ocjenjivanju nastavnika od strane studenata te vrednovanju rezultata studenata od strane nastavnika. Izrađena je dokumentacija poslovnih procesa i pripadajućih procedura Fakulteta organizacije i informatike. Uspješnost metodike ispitana je u okviru pilot projekta uspostave sustava upravljanja kvalitetom na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu te diseminirana putem radionica, publikacija i internetskih stranica projekta. Bitan segment u provođenju projekta bilo je i održavanje koordinacijskih radionica sa suradnim projektima iz područja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu. Održano je više radionica o upravljanju kvalitetom u visokom obrazovanju te su članovi tima proveli niz diseminacijskih aktivnosti sudjelovanjem na radionicama i seminarima s pozvanim predavanjima. Izrađen je internetski portal Referalnog centra<sup>6</sup> za upravljanje kvalitetom u institucijama visokog školstva na kojem se redovito objavljuju informacije vezane uz rad na projektu i relevantni dokumenti.

*Razvoj metodike  
za upravljanje  
kvalitetom u  
institucijama  
visokog  
obrazovanja*

*Referalni centar  
za upravljanje  
kvalitetom*



# Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom

135

Ciljevi strategije za upravljanje kvalitetom su bili uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom na Fakultetu organizacije i informatike. Uz uspostavu sustava za upravljanje kvalitetom, cilj je i pripremiti instituciju za postupak akreditacije te ga uspješno provesti, a sve s ciljem podizanja kvalitete usluge koju Fakultet nudi svojim korisnicima. Aktivnosti potrebne za ostvarenje strategije provedene su u nekoliko faza, a planirane su i za srednjoročno razdoblje:

- razvijena je metodologija za uvođenje i upravljanje kvalitetom na instituciji visokog školstva, definiran je skup pokazatelja i način mjerenja kvalitete te izrađen poslovnik kvalitete FOI-a (sa opisima svih poslovnih procesa i procedura)
- uvodi se sustav upravljanja kvalitetom, provode se mjerenja kvalitete te pripreme za akreditacijski postupak
- po provedenom akreditacijskom postupku nastaviti će se s aktivnostima za poboljšanje kvalitete i razine usluge koju Fakultet pruža.

## Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

Uspostava sustava za upravljanje kvalitetom zahtijeva ozbiljnu organizacijsku pripremu. Zbog toga je najuži projektni tim sastavljen od predstavnika svih organizacijskih razina Fakulteta: uprave, nastavnika, asistenata, stručnih službi i studenata poslijediplomskog studija. Time se postigao širok obuhvat projekta i promišljanje svih organizacijskih aspekata. Projektni tim je razradio metodiku i pripremio instituciju za uvođenje sustava upravljanja kvalitetom. Na temelju projektnog tima (izvan okvira projekta) bit će formiran ured kao samostalno tijelo koje će trajno voditi računa o upravljanju kvalitetom na Fakultetu. Uspostava ureda je sastavni dio metodike, a on će zamijeniti i postojeći projektni tim te postati referalna točka za ostale institucije visokog obrazovanja u njihovim





nastojanjima za implementacijom sustava upravljanja kvalitetom korištenjem razvijene metodike. Kako bi se mogao vrednovati i pratiti napredak u uvođenju sustava osiguranja kvalitete nužno je osigurati i provesti postupke vrednovanja i samovrednovanja. Pri tome, u obzir su uzete osnovne odrednice kvalitete u visokoškolskim institucijama kao što su: misija /strategija /ciljevi obrazovanja, program studija, organizacija tijeka studija, infrastruktura, zaposlenici, studenti, mehanizmi ocjene i usavršavanja kvalitete. Praćenje kvantitativnih i kvalitativnih indikatora uspješnosti u području uspješnosti svladavanja zadanog programa prema definiranim ciljevima, a u skladu s preporukama EUA i Agencije za znanost i visoko obrazovanje, provedeno je pomoću studentske ankete koja je do pripreme ovog teksta provedena u tri ciklusa. Nastavnici, studenti i nenastavno osoblje najmanje jednom godišnje primaju izvještaje o kvaliteti nastavnih programa i ostalim aspektima kvalitete institucije koji su sastavni dio studentske ankete. Istraživanje o neuspješnosti studija postalo je sastavni dio studentske ankete. Praćenje realizacije studijskih programa ostvareno je kroz praćenje ostvarivanja rezultata učenja u odnosu na deklarirane ciljeve studijskog programa, ostvarenje misije institucije koje se prati kroz redovito samovrednovanje te poboljšanje i proširenje postojećih oblika učenja na daljinu. Za provođenje kvalitetnog vrednovanja ispita jasno su definirani očekivani rezultati učenja za svaki predmet i stupanj te program. Razvijen je sustav praćenja rada studenata i provjere njihova znanja kao i definiranih rezultata učenja. Dobiveni rezultati vrednovanja ispita koriste se u daljnjem unapređenju kvalitete podučavanja i učenja te u postupcima unapređenja nastavnih planova na razini kolegija i studijskih programa.

Rad stručnih službi i cjelokupne fakultetske administracije važan je čimbenik odnosa sa studentima i općenitog funkcioniranja institucija visokog obrazovanja. Zbog toga je razvijena metodika obuhvatila i prethodni preustroj administrativnih poslovnih procesa, njihovo podupiranje odgovarajućom informacijskom tehnologijom te dokumentiranje novog stanja poslovne tehnologije. Fakultet želi osigurati da studenti imaju pravo glasa u svim fazama procesa donošenja odluka, da imaju izravan utjecaj na formuliranje politike provedbe procesa učenja i podučavanja i da njihovo mišljenje bude jedno od prvih mjerila procjene je li kvaliteta učenja i podučavanja na zadovoljavajućoj razini. Svoje stavove, prijedloge i mišljenja studenti izražavaju na različite načine kroz redovito sudjelovanje studentskih predstavnika sastancima Fakultetskog vijeća, tribinama s Upravom i sl.

# Razvoj kadrova

Ljudski resursi na instituciji visokog obrazovanja uključuju studente, nastavnike, znanstvenike i administrativno osoblje.



*Studenti su korisnici usluga fakulteta, ali i partneri koji sudjeluju u njegovom razvoju.*

Na tu drugu ulogu studente treba konstantno motivirati te treba poticati njihov razvoj kroz interakciju s ostalim grupama na Fakultetu, ali i permanentnu/kontinuiranu edukaciju kroz sudjelovanje studenata na radionicama za kvalitetu kroz koje se mogu educirati, ali i aktivno sudjelovati u procesima osiguranja kvalitete.

Nastavno osoblje ima osnovnu zadaću podučavati, ali i razvijati planove i programe te se baviti istraživanjem. U procesu osiguranja kvalitete edukacija nastavnog osoblja provedena je kroz organiziranje nekoliko tematskih radionica i rasprava, a članovi projektnog tima sudjelovali su u radu više međunarodnih konferencija posvećenih temi kvalitete u visokom obrazovanju.

137

## Financiranje institucijskog sustava za unapređenje kvalitete

Financiranje projekta i aktivnosti na provođenju procesa upravljanja kvalitetom je ostvareno sredstvima dobivenim od Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj RH te sredstvima institucije. Planirano je zapošljavanje profesionalnog kadra koji bi činio osnovu Ureda za kvalitetu na Fakultetu organizacije i informatike, no njegovo zapošljavanje ovisi o raspoloživim sredstvima te eventualnom financiranju MZOŠ-a. Do formiranja profesionalnog ureda, poslove na provođenju procesa osiguranja kvalitete provode članovi ovog projektnog tima. Međunarodno vrednovanje će se financirati vlastitim sredstvima, a moguće prepreke u provođenju procesa unapređenja kvalitete vidimo ponajprije u ograničenim financijskim sredstvima i nemogućnosti financiranja iz vanjskih izvora.

## Institucijsko upravljanje kvalitetom

U planiranju svog daljnjeg razvoja i neprekidnog unapređenja kompetencije svojih djelatnika, nastavnog programa, procesa izobrazbe i znanstveno-istraživačkog rada, Fakultet organizacije i informatike želi dostići najvišu razinu kvalitete i kontinuirano je dalje poboljšavati. S tim ciljem razvijena je sustavna metodika i Referalni centar te su definirane institucijske organizacijske jedinice za osiguranje kvalitete.



Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

*Cilj razvoja i implementacije metodike i Referalnog centra na Fakultetu organizacije i informatike nije samo osiguranje i praćenje kvalitete Fakulteta kao visokoškolske ustanove, već stvaranje mehanizma za inovacije, kontinuirana poboljšanja te konstantnu edukaciju osoblja, i to na svim institucijama visokog obrazovanja koje mogu koristiti rezultate, znanje i iskustva stečena na pilot projektu Fakulteta organizacije i informatike.*

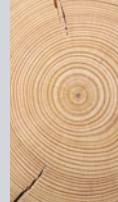
Glavninu dosadašnjih aktivnosti na procesu upravljanja kvalitetom proveo je projektni tim, a u neke su aktivnosti (dokumentiranje i preustroj poslovnih procesa, edukacija), prema potrebi, bili uključeni i ostali djelatnici Fakulteta. Temelj provođenja budućih aktivnosti bit će Ured za kvalitetu koji je u fazi formiranja.

## Suradnja

Na prijedlog Nacionalne zaklade za znanost ostvarena je suradnja s projektima Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu „Razvoj modela unaprjeđivanja kvalitete studija na Pravnom fakultetu u Zagrebu” i projektom Sveučilišta u Zagrebu „Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu”. Uspostavljen je kontakt s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje. Ova suradnja se odvija kroz redovite sastanke u okviru Odbora za kvalitetu Sveučilišta u Zagrebu te sudjelovanjem na organiziranim radionicama. Kroz sudjelovanje na radionicama ostvarena je suradnja i s projektom „CREDIT – Croatian and BiH Educational Institutions Training Internationalisation and Quality Assurance” te Centrom za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci.

## Zaključak

Uspostavljanje sustava za upravljanje kvalitetom jedan je od temeljnih preduvjeta za usporedivost diploma i kvalifikacija u Europi te podizanje konkurentnosti hrvatskog visokog obrazovanja. To je složen proces kojim dolazi do promjena u organizacijskoj strukturi, upisnoj politici, kriterijima za reizbor sveučilišnih nastavnika, nadležnosti izbornih institucija, znanstvenoj kritici i kulturi recenziranja. Temeljni ciljevi realizirani u okviru ovog projekta su bili razvoj metodike za upravljanje kvalitetom u institucijama visokog obrazovanja i uspostava Referalnog centra za upravljanje kvalitetom. Metodika obuhvaća analizu temeljnih poslovnih procesa, pristup njihovom preustroju, organizacijsku pripremu i ključne projektne aktivnosti. Pri tome se kombiniraju metode i tehnike iz domene upravljanja kvalitetom, preustroja poslovnih procesa, projektiranja informacijskih sustava,



upravljanja projektima te međunarodni standardi i iskustva dobre prakse. Jedino takvim multidisciplinarnim pristupom bilo je moguće razviti cjelovitu metodiku koja obuhvaća sve komponente složenih projekata ovakvog opsega. Tijekom odvijanja projekta održan je niz koordinacijskih radionica sa suradnim projektima iz područja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu te niz aktivnosti na prezentaciji projekta. Definirani su pokazatelji pomoću kojih se mjere performanse i kvaliteta procesa u provođenju nastavnog procesa te unutarnje procedure za osiguranje kvalitete u nastavnom procesu koje se sastoje od provođenja ankete među studentima (na početku i kraju semestra) i ocjenjivanju nastavnika od strane studenata te vrednovanju rezultata studenata od strane nastavnika. Izrađena je dokumentacija poslovnih procesa i pripadajućih procedura Fakulteta organizacije i informatike. Razvijena je metodologija za definiranje ciljeva, kompetencija i rezultata procesa obrazovanja. Izrađen je internetski portal Referalnog centra koji predstavlja i temelj help desk-a Referalnog centra s mogućnošću postavljanja upita elektroničkom poštom. Za uspješan završetak projekta razvijene su smjernice za definiranje politike osiguranja kvalitete institucije i odgovarajuće organizacijske strukture kao i smjernice za definiranje pokazatelja performansi i kvalitete institucije te preporuke institucijama visokog školstva za samovrednovanje i preporuke institucijama visokog školstva za strateško planiranje i razvoj projektne kulture.





# Praćenje i unaprijeđenje kvalitete studiranja na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

**Doc. dr. sc. Aleksandra Deluka-Tibljaš**

Građevinski fakultet Sveučilišta u Rijeci





# Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete - opća načela

Struktura i  
organizacija  
institucijskog  
sustava za  
osiguranje  
kvalitete  
- opća načela

Institucijski sustavi za osiguranje kvalitete mogu se definirati kao infrastruktura za osiguranje kvalitete unaprijed određenih područja vrednovanja.

Infrastruktura bi trebala uključivati:

- definiranu strukturu i organizaciju (ustroj) sustava za osiguranja kvalitete
- definiranu proceduru za osiguranje kvalitete
- definirane procese za osiguranje kvalitete.

Uz navedeno, zaokruženi sustav za osiguranje kvalitete morao bi imati definirane i resurse (materijalne, ljudske...) na koje će se u provedbi oslanjati.

Struktura i organizacija sustava za osiguranje kvalitete na institucijama unutar Sveučilišta mora se temeljiti na Sveučilišnoj regulativi vezanoj za sustav kvalitete (*Pravilnik o sustavu za kvalitetu*) te biti formalizirana kroz institucijske pravne akte – pravilnike.

Struktura mora biti usklađena s definiranim područjima djelatnosti institucije te s drugim specifičnostima institucije (broj studenata, broj studija, unutarnji ustroj i drugo), a može biti vezana i s definiranom strategijom razvoja i/ili razvojnim ciljevima. Struktura sustava mora reflektirati specifične potrebe i zahtjeve institucija, odnosno njihovu različitost. U konačnici, treba uzeti u obzir i važeće Standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom području visokog obrazovanja<sup>1</sup> u kojima stoji da „*postupci vanjskog osiguranja kvalitete moraju uzeti u obzir učinkovitost postupaka unutarnjeg osiguranja kvalitete*“, što znači da institucije imaju punu slobodu u kreiranju vlastitog „puta“ prema kvaliteti pa tako i vlastite organizacije sustava.

Važan zahtjev svakog sustava jest da ga podržava, i u njemu aktivnu ulogu ima, rukovodstvo institucije, u ovom slučaju fakulteta, odsjeka, zavoda.... Tako je npr. prodekan za nastavu, kao odgovorna osoba za provođenje svih nastavnih



<sup>1</sup> *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education area, European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQUA, Helsinki, Finland, 2005.*



aktivnosti, neizostavno član ustrojbenih jedinica kojima je zadaća praćenje i unapređivanje studiranja. Sudjelovanje uprave u svim segmentima procesa osiguranja kvalitete značajno utječe na motiviranost ostalih čimbenika (nastavnika, studenata), prvenstveno iz razloga što garantira provedbu zacrtanih mjera.

Neophodno je, međutim, da odgovornost za kvalitetu, pa onda i sudjelovanje u samom sustavu, bude obveza svih dionika u procesu: nastavnika, studenata i nenastavnog-administrativnog osoblja. Disperzija odgovornosti za praćenje i unapređenje kvalitete svih segmenata djelovanja na instituciji još je jedan bitan faktor u motiviranju sudionika u tom procesu. Aktivno sudjelovanje studenata u svim segmentima sustava za kvalitetu značajno utječe na njihovu razinu odgovornosti u odnosu na vlastiti rad te na doprinos širenju kulture kvalitete uopće.

Sve navedeno mora biti sadržano u institucijskom aktu vezanom za sustav kvalitete. Takav bi pravilnik morao precizno i nedvosmisleno definirati ustrojbene jedinice, sastav tih jedinica, način imenovanja i potvrđivanja članova, mandat i način razrješenja članova. Pravilnikom se određuje i način rada i učinkovitost pojedine jedinice u sustavu. Navedenom, vrlo preciznom, razradom organizacije sustava osigurava se kvalitetna podloga za njegovo funkcioniranje.

Organizacija sustava za kvalitetu na Sveučilištu u Rijeci uređena je Pravilnikom o kvaliteti<sup>2</sup> koji predviđa ustrojbene jedinice:

- Odbor za kvalitetu Sveučilišta
- Centar za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta
- odbori za upravljanje i unapređenje kvalitete na sastavnicama Sveučilišta.

Pravilnik definira još i područja vrednovanja, javnost, sastav jedinica te njihovu nadležnost i učinkovitost.

Pravilnik o kvaliteti Građevinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci<sup>3</sup> definira institucijsku organizaciju sustava. Pravilnikom se predviđa ustrojavanje:

- Odbora za upravljanje i unapređenje kvalitete
- Ureda za odnose sa studentima
- Ureda za praćenje i unaprjeđivanje uspješnosti studiranja.

Ustroj je nastao dijelom na temelju Sveučilišne regulative vezane za sustav za kvalitetu, a dijelom kao odraz uočenih potreba i specifičnosti na instituciji.

- (1) Odbor za kvalitetu ima ukupno pet članova i to: prodekana za nastavu, predstavnika Uprave Fakulteta, dva predstavnika nastavnika, jednog predstavnika studenata i jednog predstavnika nenastavnog osoblja. Odbor organizira, koordinira i provodi postupke vrednovanja i razvija unutarnje

*Organizacija sustava za kvalitetu na Sveučilištu u Rijeci*

*Pravilnik o kvaliteti Građevinskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*

*Odbor za kvalitetu*

<sup>2</sup> Pravilnik o sustavu za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.

<sup>3</sup> Pravilnik o sustavu za kvalitetu Građevinskog fakulteta u Rijeci, Sveučilište u Rijeci Građevinski fakultet, Rijeka, 2006. ([http://www.gradri.hr/kvaliteta/GF\\_Pravilnik\\_i\\_prirucnik\\_o\\_sustavu\\_za\\_kvalitetu.pdf](http://www.gradri.hr/kvaliteta/GF_Pravilnik_i_prirucnik_o_sustavu_za_kvalitetu.pdf))





mehanizme osiguravanja i unapređenja kvalitete na razini Fakulteta. Odbor koordinira aktivnosti osiguravanja kvalitete sa Centrom za kvalitetu i Odborom za kvalitetu na razini Sveučilišta.

- (2) Ured za odnose sa studentima čine sljedeći članovi: dva predstavnika nastavnika, od kojih je jedan predstavnik Uprave, te jedan student (apsolvent-savjetnik). Važno je napomenuti da na izbor nastavnika pravo „veta“ imaju studenti, a na izbor studenta Dekan. Ured održava mjesečne sastanke s predstavnicima studenata sa svih godina svih studija te organizira orijentacijsko-motivacijski praktikum za studente I. godine.
- (3) Ured za praćenje i unaprjeđivanje studiranja osniva Fakultetsko vijeće te imenuje njegove članove kako slijedi: predstavnike nastavnika, i to po jedan predstavnik svakog Zavoda, tri predstavnika studenata na prijedlog podružnice Studentskog zbora i jednog predstavnika nenastavnog osoblja, službenika Referade za studentske poslove. Osnovna zadaća Ureda za praćenje i unaprjeđivanje studiranja je organiziranje, provođenje i prezentiranje rezultata istraživanja vezanih za uspješnost studiranja. Ured provodi aktivnosti vezane uz praćenje i unapređivanje nastave i studiranja, prezentira Odboru rezultate, predlaže aktivnosti vezane za unapređivanje studiranja te predlaže mjere i postupke poticanja unapređivanja nastave.

# Sažetak

*Glavni cilj projekta Praćenje i unaprjeđenje kvalitete studiranja na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci bio je uspostavljanje mehanizama i sustava za osiguranje kvalitete na instituciji, čime se osigurava trajno praćenje i unapređivanje kvalitete studiranja na Fakultetu.*

*Na projektu su planirane i ostvarene tri osnovne grupe aktivnosti: unapređenje komunikacije sa studentima, provođenje samovrednovanja i vanjskog vrednovanja studija i institucije kako bi se dobili mjerljivi pokazatelji kvalitete, educiranje nastavnika i djelatnika, SWOT analiza te definiranje i razrada razvojnih ciljeva te uspostavljanje sustava za kvalitetu definiranjem regulative za osiguravanje kvalitete.*

Kroz različite aktivnosti na projektu nastojalo se omogućiti razvoj kako komunikacije na relaciji studenti - nastavnici, tako i komunikacije među samim nastavnicima. Predstavnici nastavnika i studenata sudjelovali su u provedbi svih aktivnosti, a za razvoj komunikacije ključnim se pokazalo organiziranje radionica na temelju rezultata provedenih istraživanja.

Samovrednovanje institucije provedeno je kroz mjerljivo ispitivanje kvalitete različitih aspekata djelovanja na instituciji: nastave, nastavnih metoda, stručnih službi,



uspješnosti studiranja te uspješnosti prilagodbe novim studijskim programima. Vanjsko je vrednovanje provedeno metodom anketiranja poslodavaca i završenih studenata.

Na temelju unutarnjeg i vanjskog vrednovanja studija i/ili institucije provedena je, na razini institucije, SWOT analiza u koju su bili uključeni nastavnici (i uprava), studenti i nenastavno osoblje.

Definirano je i razrađeno pet razvojnih ciljeva:

- unaprjeđenje uspješnosti studiranja i novi studijski programi
- poticanje znanstvene aktivnosti
- zapošljavanje nastavnog i nenastavnog kadra
- poboljšanje materijalnih uvjeta studiranja
- uspostavljanje suradnje s vanjskim korisnicima.

Kroz projekt je ostvarena vrlo dobra suradnja unutar Sveučilišta te s drugim sveučilištima i Agencijom za znanost i visoko obrazovanje (AZVO).

Projekt je rezultirao uspostavljanjem sustava za osiguranje kvalitete i njegovom verifikacijom kroz usvojeni Pravilnik o sustavu za kvalitetu, sastavni dio kojeg je i Priručnik za kvalitetu. Pravilnik definira područja vrednovanja te ustroj i djelovanje jedinica za kvalitetu. U Priručniku su definirane procedure za istraživanja koja mogu osigurati kontinuirano praćenje određenih mjerljivih pokazatelja kvalitete studija i biti temelj za poduzimanje aktivnosti za unaprjeđenje.

# Uvod

Osnovni je cilj projekta Praćenje i unaprjeđenje kvalitete studiranja na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci bilo organiziranje institucijskog sustava za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete nastave na Fakultetu.

Određeni oblici praćenja i unaprjeđivanja nastavnog procesa su se i prije provedbe projekta provodili na Fakultetu, samostalno ili u suradnji s Uredom za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci. Kako su na instituciji, temeljem analize rezultata ispitivanja (koja je proveo Ured za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci), vlastitih promišljanja i studentskih sugestija, uočene određene slabosti u nastavnom procesu tijekom akademske godine 2004./2005., pokrenuti su mehanizmi kojima se nastojalo poboljšati određene segmente studiranja: osnovan je Ured za odnose sa studentima, uvedeno je provođenje vrednovanja nastave svih predmeta na tipiziranim obrascima, otvorena je adresa e-pošte za studentska pitanja i probleme, organizirane su radionice za nastavnike i studente na kojima su pojedini nastavnici prezentirali inovativne metode rada sa studentima te je organizirana posebna radionica za nastavnike vezana za implementaciju Bolonjskog procesa.



Plan aktivnosti na projektu je predviđao da se različitim aktivnostima i istraživanjima utvrdi stanje i uvjeti studiranja na Fakultetu te da se, na temelju tih istraživanja, provede SWOT analiza i definira strategija razvoja.

Različitim, projektom predviđenim metodama vrednovanja i samovrednovanja nastojalo se odgovoriti na 4 glavna strateška pitanja.<sup>4</sup>

1. Što institucija nastoji činiti (u sklopu institucijskog programa vrednovanja)?  
(u originalu: *What is the institution trying to do?*)
2. Na koje načine institucija to čini?  
(u originalu: *How is the institution trying to do it?*)
3. Kako institucija zna da program funkcionira?  
(u originalu: *How does the institution know it works?*)
4. Na koji se način institucija promijenila u cilju poboljšanja kvalitete?  
(u originalu: *How does the institution changed in order to improve?*)

Glavni je cilj projekta bio ustrojavanje sustava za osiguranje kvalitete, odnosno Odbora za praćenje i unapređenje kvalitete na instituciji te izrada općeg akta (Pravilnika/Priručnika) kojim se definira ustroj jedinica za praćenje i unapređenje kvalitete, metode (postupci) i standardi praćenja i unapređenja kvalitete.

Svi ciljevi postavljeni projektom su ostvareni: provedeno je samovrednovanje i vanjsko vrednovanje te SWOT analiza, definirani su razvojni ciljevi, sustav za osiguravanje kvalitete je uspostavljen, jedinice funkcioniraju na način na koji je to definirano kroz Pravilnik i Priručnik te se projekt može smatrati vrlo uspješno provedenim.

# Opis projekta

Projekt Praćenje i unaprjeđenje kvalitete studiranja na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci je kao glavni cilj imao uspostavljanje mehanizama i sustava za osiguranje kvalitete na instituciji čime se osigurava trajno praćenje i unapređivanje kvalitete studiranja na Fakultetu.

*Na projektu su planirane i ostvarene tri osnovne grupe aktivnosti:*

- (1) Unapređenje komunikacije sa studentima
- (2) Provođenje samovrednovanja i vanjskog vrednovanja studija i institucije kako bi se dobili mjerljivi pokazatelji kvalitete, educiranje nastavnika i djelatnika, SWOT analiza te definiranje i razrada razvojnih ciljeva
- (3) Uspostavljanje sustava za kvalitetu definiranjem regulative za osiguravanje kvalitete.

<sup>4</sup> Hofman, S., *10 years on: Lessons Learned from the Institutional Evaluation Programme, European University Association, Brussels-Belgium, 2005.*



(1) Unapređenje komunikacije između nastavnika i studenata prepoznato je kao važna poluga unapređenja kvalitete i prije početka ovog projekta. Kroz različite aktivnosti na projektu nastojalo se omogućiti razvoj kako komunikacije na relaciji studenti - nastavnici, tako i komunikacije među samim nastavnicima. Predstavnici nastavnika i studenata su sudjelovali u provedbi svih aktivnosti, a za razvoj komunikacije ključnim se pokazalo organiziranje radionica na temelju rezultata provedenih istraživanja.

*Unapređenje  
komunikacije*

147

(2) Samovrednovanje institucije je provedeno kroz mjerljivo ispitivanje kvalitete različitih aspekata djelovanja na instituciji: vrednovanje nastave, ispitivanje uspješnosti studiranja (po godinama studija i na studijima), ispitivanje nastavnika o načinu poučavanja i ispitivanja, ispitivanje kvalitete rada stručnih službi i ispitivanje uspješnosti provedbe „novih” reformiranih studija.

*Samovrednovanje  
institucije*

Vanjsko vrednovanje je provedeno metodom anketiranja poslodavaca i završenih studenata o osposobljenosti završenih studenata za uključivanje u praksu. Rezultati oba navedena istraživanja su ukazali na one aspekte studija koji zahtijevaju daljnja unapređenja.

*Vanjsko  
vrednovanje  
institucije*

Na temelju unutarnjeg i vanjskog vrednovanja studija i/li institucije na razini institucije je provedena SWOT analiza u koju su bili uključeni nastavnici (i uprava), studenti i nenastavno osoblje. Kao prednost i mogućnost razvoja istaknut je proces uvođenja novih studija reformiranih na načelima Bolonjskog procesa, još uvijek nedovoljno iskorištena mogućnost suradnje s vanjskim korisnicima te međunarodna suradnja.

*SWOT analiza*

*Definirano je i razrađeno pet razvojnih ciljeva:*

1. *Unapređenje uspješnosti studiranja (povećanje postotka prolaznosti, smanjenje postotka studenata koji odustaju od studija) i razvijanje novih studijskih programa*
2. *Poticanje znanstvene aktivnosti*
3. *Zapošljavanje nastavnog i nenastavnog kadra*
4. *Poboljšanje materijalnih uvjeta studiranja, ponajprije prostora*
5. *Uspostavljanje suradnje s vanjskim korisnicima (lokalno, međunarodno, prijavom međunarodnih projekata...).*

(3) Projekt je rezultirao uspostavljanjem sustava za osiguranje kvalitete i njegovom verifikacijom kroz usvojeni Pravilnik o sustavu za kvalitetu.<sup>5</sup> Pravilnik definira područja vrednovanja te ustroj i djelovanje jedinica za kvalitetu. Osim Odbora za kvalitetu, čije je osnivanje inicirano Sveučilišnim Pravilnikom o sustavu za kvalitetu, na Fakultetu su još kao ustrojbene jedinice formirani i Ured za odnose sa studentima i Ured za praćenje i unapređivanje kvalitete studiranja. Kao sastavni dio Pravilnika o sustavu za kvalitetu, usvojen je Priručnik za kvalitetu.

*Uspostava sustava  
za kvalitetu*

5 *Pravilnik o sustavu za kvalitetu Građevinskog fakulteta u Rijeci, Sveučilište u Rijeci Građevinski fakultet, Rijeka, 2006. ([http://www.gradri.hr/kvaliteta/GF\\_Pravilnik\\_i\\_prirucnik\\_o\\_sustavu\\_za\\_kvalitetu.pdf](http://www.gradri.hr/kvaliteta/GF_Pravilnik_i_prirucnik_o_sustavu_za_kvalitetu.pdf))*



U Priručniku su definirane procedure za istraživanja koja mogu osigurati kontinuirano praćenje određenih mjerljivih pokazatelja kvalitete studija i biti temelj za poduzimanje aktivnosti za njihovo unapređenje.

## Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom

Unutar projekta Praćenje i unaprjeđenje kvalitete studiranja na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci definirani su osnovni razvojni ciljevi (vidi u Opis projekta) koji uključuju podizanje kvalitete i uspješnosti nastavnog i znanstvenog djelovanja te materijalnih uvjeta studiranja (prvenstveno novi prostor u Kampusu) i jačanje veze s vanjskim korisnicima. Sve navedeno ima za cilj podizanje kvalitete djelovanja na Fakultetu. Strateški su ciljevi definirani za razdoblje od 5 godina te je za svaki od ciljeva definiran način provedbe, resursi i odgovorna osoba. Ostvarivanje ciljeva može biti ugroženo ukoliko se ne budu uspjeli postići materijalni i kadrovski uvjeti neophodni za kvalitetan razvoj institucije.

*Priručnik za  
kvalitetu*

Strategija upravljanja kvalitetom studiranja definirana je kroz Priručnik za kvalitetu, unutar kojeg su definirane određene mjere (postupci) kojima se osigurava kvaliteta studiranja. Za sva istraživanja predložena je dinamika provedbe koja bi morala osiguravati učinkovitost propisanih mjera. Priručnik definira i jedinicu unutar sustava za kvalitetu koja je nadležna za provedbu navedenih istraživanja.

## Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

*Ustrojbene  
jedinice za  
osiguravanje  
kvalitete*

Sustav za osiguranje kvalitete na Građevinskom fakultetu u Rijeci čine<sup>6</sup>:

- Odbor za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete
- Ured za odnose sa studentima
- Ured za praćenje i unaprjeđivanje uspješnosti studiranja.

*Odbor za  
upravljanje i  
unaprjeđenje  
kvalitete*

6 *Pravilnik o sustavu za kvalitetu Građevinskog fakulteta u Rijeci, Sveučilište u Rijeci Građevinski fakultet, Rijeka, 2006. ([http://www.gradri.hr/kvaliteta/GF\\_Pravilnik\\_o\\_prirucnik\\_o\\_sustavu\\_za\\_kvalitetu.pdf](http://www.gradri.hr/kvaliteta/GF_Pravilnik_o_prirucnik_o_sustavu_za_kvalitetu.pdf))*



Odbor za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete se razvio iz Tima za kvalitetu koji je, na inicijativu Sveučilišta u Rijeci, počeo djelovati još 2003. godine. Sastav, nadležnost i učinkovitost Odbora definirani su Sveučilišnim Pravilnikom o sustavu za kvalitetu<sup>7</sup>.

Ured za odnose sa studentima nastaje kao odgovor na uočene probleme u komunikaciji između nastavnika i studenata tijekom akademske godine 2004./2005. U Uredu djeluju dva nastavnika i student-savjetnik koji kroz neposredni kontakt sa studentima nastoje ukloniti uočene nepravilnosti na studiju.

Sastanci se Ureda, u pravilu, organiziraju jednom mjesečno, a u vrijeme redovitih ispitnih rokova svaka dva tjedna. Nakon dvije godine djelovanja, kroz Ured se uspio riješiti čitav niz studentskih pitanja u rasponu od problema s odvijanjem nastave pojedinog predmeta, izostajanja nastavnika s nastave, preklapanja ispitnih rokova, nedostatka prostora za učenje i drugih nastavnih problema do različitih izvannastavnih pitanja i zahtjeva. Iskustva pokazuju da studenti imaju veliku potrebu za neposrednim kontaktom s predstavnicima nastavnika i da se ovakvoj inicijativi rado odazivaju. Djelovanje Ureda je pokazalo i da se efikasnim rješavanjem objektivnih studentskih pitanja, za što je ključna bila i podrška rukovodstva/uprave Fakulteta, uspješno podiže razina povjerenja i odgovornosti studenata.

Ured za praćenje i unaprjeđivanje uspješnosti studiranja predstavlja relativnu novinu u sustavu za kvalitetu. Osnovan je s ciljem disperziranja odgovornosti i pronalaženja optimalnih rješenja za podizanje razine uspješnosti studiranja. U Ured su uključeni nastavnici sa svih Zavoda te studenti sa svih studija kako bi se problemi i inicijative za njihovo rješavanje donosili dogovorno i uz uvažavanje različitih pogleda na određeno pitanje.

149

*Ured za odnose  
sa studentima*

*Ured za  
praćenje i  
unaprjeđivanje  
uspješnosti  
studiranja*

## Razvoj kadrova

Uvođenje novih studijskih programa značajno je promijenilo dugogodišnju prevladavajuću praksu djelovanja i rada nastavnog i nenastavnog osoblja na Fakultetu. Nastavni proces u kojem se uvažavaju načela Bolonjskog procesa i u kojem studentske obaveze postaju mjera opterećenja u nastavi, isto tako, mijenja i položaj i obaveze studenata. U opisanim, novim okvirima djelovanja, unaprjeđenje kvalitete usko je povezano i s razvojem kompetencija nastavnog i nenastavnog osoblja te organizacijom potrebnih programa za studente koji bi im mogli pomoći u prilagodbi novim uvjetima studiranja. U sklopu projekta je, u suradnji s udrugom za razvoj visokog školstva Universitas, organiziran program za inicijalno osposobljavanje nastavnika za rad u nastavi (INIOS). Program INIOS polazi od pretpostavke da mnogi visokoškolski nastavnici imaju dragocjena iskustva koja

*Program  
edukacije  
nastavnika*

<sup>7</sup> Pravilnik o sustavu za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.



trebaju osmisliti, razmijeniti s kolegama i povezati s teorijom kako bi njihov rad sa studentima bio što kvalitetniji.

Program, u kojem je glavni dio posvećen razvoju suradničkih metoda poučavanja, je s uspjehom završilo 10 znanstvenih novaka i novakinja zaposlenih na Fakultetu.

## Financiranje institucijskog sustava za unapređenje kvalitete

Financijska potpora NZZ-a bila je ključna pomoć u uspostavljanju sustava za kvalitetu na Fakultetu. Daljnje financiranje sustava je predviđeno kroz Pravilnik o raspodjeli vlastitih sredstava iz sredstava namijenjenih izvedbi nastave. Po završetku projekta nastavljeno je s financiranjem određenih aktivnosti vezanih za osiguravanje kvalitete pa se tako financijski podupire rad Ureda za odnose sa studentima te provedba vrednovanja nastave i nastavnika na razini Fakulteta. Iskustvo provedbe projekta je ukazalo na to da sustav za kvalitetu zahtijeva administrativno-tehničku i stručnu potporu te je namjera Fakulteta kroz Pravilnik o ustroju predvidjeti radno mjesto s navedenim zadacima. U međuvremenu su poslovi stručnog vođenja sustava za kvalitetu usmjereni na prodekana za nastavu i ustrojene jedinice za kvalitetu, dok se administrativni dio posla usmjerava na Referadu za studentske poslove.

## Institucijsko upravljanje kvalitetom

Jedno od usvojenih načela u osiguravanju kvalitete na razini institucije jest da uprava Fakulteta (dekan i prodekan) preuzimaju odgovornost za kvalitetno funkcioniranje pojedinih područja djelovanja.

Pravilnikom o sustavu za kvalitetu je ovo načelo potvrđeno kroz sudjelovanje Prodekana za nastavu u radu svih jedinica vezanih za osiguravanje kvalitete studiranja.



Nepravilnosti i nedostatna kvaliteta detektiraju se kroz kontinuirani neposredni kontakt sa studentskim predstavnicima preko Ureda za odnose sa studentima. Prodekan za nastavu i nastavnici koji sudjeluje u radu ovog Ureda otvorena pitanja i probleme rješavaju u neposrednom razgovoru s nastavnicima.

Povremeno se organiziraju i susreti (radionice) nastavnika pojedinih godišta na kojima se raspravlja o problemima u izvođenju nastave (kao npr. loša prolaznost na kolokvijima ili ispitima, ECTS bodovi i drugo) i nastoje pronaći rješenja (kroz npr. efikasniju organizaciju nastave i drugih studentskih obaveza, primjerenije opterećivanje studenata i drugo).

151

## Suradnja

Kroz projekt je ostvarena vrlo dobra suradnja s Centrom i Odborom za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci i drugim institucijama unutar Sveučilišta koje su paralelno provodile projekte vezane za osiguravanje kvalitete uz potporu Zaklade (Filozofski fakultet, Tehnički fakultet) te s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje. Uspostavljena je suradnja i sa Sveučilištem u Osijeku i Građevinskim fakultetom u Mariboru. Projekt je prezentiran u sklopu Tempus projekta vezanog uz reformu studijskih programa građevinarstva. Ispitivanjem poslodavaca i završenih studenata te uključivanjem predstavnika ovih grupacija u diskusiju rezultata analize osposobljenosti studenata za rad rezultiralo je unaprjeđenjem partnerskih odnosa s vanjskim korisnicima-poslodavcima.

## Zaključak

Projektom Praćenje i unaprjeđenje kvalitete studiranja pokrenute su brojne aktivnosti na Građevinskom fakultetu koje su rezultirale time da sudionici u procesu studiranja teže postizanju veće kvalitete, uspješnosti i suradnje. Sve aktivnosti su formalizirane kroz definiranje institucijskih mehanizama za unaprjeđenje kvalitete što garantira kontinuitet u ovim nastojanjima.

Sudionici projekta su kao najznačajnije rezultate projekta istaknuli poboljšanje komunikacije između nastavnika i studenata, poticanje preispitivanja kvalitete vlastitog rada, stvaranje baze podataka mjerljivih pokazatelja kvalitete i uspješnosti studiranja, uključivanje vanjskih korisnika u sustav kvalitete te visoku razinu informiranosti o projektu.

Kroz projekt je uspješno potaknut interes nastavnika, studenata i nenastavnog osoblja za pitanja kvalitete, prvenstveno otvaranjem nekih novih pitanja vezanih





za kvalitetu studiranja. Cilj je omogućiti nastavak aktivnosti kroz provođenje zacrtanih mjera i postupaka (temeljenih na usvojenom Pravilniku i Priručniku za kvalitetu) te omogućiti nove inicijative na području osiguranja kvalitete. Praćenje provedbe studijskih programa temeljenih na načelima Bolonjskog procesa kroz različita istraživanja (vrednovanje nastave, prolaznost po predmetima i godinama studija, primjerenost ECTS-a) jedna je od aktivnosti koju i dalje treba razvijati. Daljnji ciljevi uključuju i stalni razvoj kadrova kroz omogućavanje dodatne edukacije za rad u nastavi i/ili rad sa studentima općenito. Nastojat će se održati postignuta razina komunikacije sa studentima jer je upravo ona prepoznata kao značajna poluga za unapređenje kvalitete studiranja.

Postavljeni sustav zahtjeva određene resurse, kako materijalne, tako i ljudske, koji su za trajanja projekta bili osigurani od Zaklade. Po završetku projekta neophodni se resursi osiguravaju od strane Fakulteta kroz financiranje materijalnih troškova i troškova sudjelovanja studenata. Rad nastavnika i djelatnika na poslovima vezanim za sustav za kvalitetu je dobrovoljan. Za osiguranje trajnog funkcioniranja sustava neophodno je da se regulativom riješi njegovo financiranje te da se za administrativno-tehničke poslove zaposli djelatnik koji će, najmanje u dijelu radnog vremena, obavljati ovu vrstu poslova. Nastavnički angažman bi pak trebalo vrednovati kroz uvjete za napredovanje jer kvalitetan rad na osiguranju kvalitete traži angažman koji trenutno nije prepoznat u sustavu visokog školstva iako bi zbog svoje važnosti trebao biti.

## Bibliografske jedinice

1. **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education area**, European Association for Quality Assurance in Higher Education-ENQUA, Helsinki, Finland, 2005.
2. **Pravilnik o sustavu za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci**, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
3. **Pravilnik o sustavu za kvalitetu Građevinskog fakulteta u Rijeci**, Sveučilište u Rijeci Građevinski fakultet, Rijeka, 2006. ([http://www.gradri.hr/kvaliteta/GF\\_Pravilnik\\_i\\_prirucnik\\_o\\_sustavu\\_za\\_kvalitetu.pdf](http://www.gradri.hr/kvaliteta/GF_Pravilnik_i_prirucnik_o_sustavu_za_kvalitetu.pdf))
4. Hofman, S., **10 years on: Lessons Learned from the Insitutional Evaluation Programme**, European University Association, Brussels-Belgium, 2005.



# Razvoj modela unaprjeđivanja kvalitete studija na Pravnom fakultetu u Zagrebu

**Prof. dr. sc. Branko Smerdel**

Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu





## Pravna infrastruktura sustava osiguranja kvalitete

Osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju je zadaća kompleksnog sustava koji čine interni faktori i postupci pojedinih institucija, kao i kompleksan sustav koji se naziva infrastrukturom visokog obrazovanja. Regulacija standarda i postupaka u tom području od velike je važnosti, posebno u prvoj fazi reformiranja sustava.

Iz pregleda europskih standarda osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju vidljivo je kako je u pitanju strategija izgradnje kompleksnog sustava kojeg djelotvornim može učiniti samo stalna i konzistentna kooperacija unutarnjih i vanjskih čimbenika odgovornih za visoko obrazovanje, uz središnju ulogu Agencije za znanost i visoko obrazovanje, kao stručnog tijela koje djeluje autonomno, ali pod strateškim (političkim) nadzorom Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje i Nacionalnog vijeća za znanost. Važnu ulogu u svim europskim državama imaju i nadležna ministarstva, kao i parlamenti, posebno njihovi specijalizirani odbori. Kod nas je taj sustav u izgradnji i daleko je od toga da bi mogao ispunjavati zadaće što ih zahtijevaju europski standardi osiguravanja kvalitete. No to ne umanjuje obvezu pojedinih institucija, sveučilišta i fakulteta da djeluju na izgradnji sustava institucionaliziranog osiguranja kvalitete, a posebno izgradnji kulture osiguranja kvalitete na institucijama visokog obrazovanja.

S obzirom na nemogućnost ispunjavanja kompleksnih zahtjeva koji su najbolje vidljivi iz europskih standarda osiguravanja kvalitete, na hrvatskim sveučilištima je posebna pozornost posvećena studentskim evaluacijama nastave i nastavnih programa putem anketa. Pri tome smo uočili neke potencijalno zabrinjavajuće tendencije:

- studentska vrednovanja se poistovjećuju sa sustavom osiguranja kvalitete
- anketama se pristupa bez valjane procjene uvjeta za njihovo provođenje i zahtjeva primjena sankcija na nastavnike koji dobiju slabe ocjene bez prethodnog usvajanja potrebne i nužne pravne infrastrukture koja bi omogućila korištenje tako dobivenih podataka u procesu osiguranja kvalitete
- kod anketiranja se često polazi od pogrešnog modela „prosječnog studenta“, pri čemu se zanemaruju modeli „racionalnog pojedinca“ razvijeni u psihologiji, kao i u političkim znanostima.



*„Racionalan pojedinac“, što važi za studente jednako kao i nastavnike, nastoji svoje ciljeve postići uz što manji utrošak sredstava i energije. Polazeći od takvog modela, potrebno je voditi računa o inherentnom oportunizmu što, kako je pokazalo iskustvo, po tendenciji vodi ublažavanju zahtjeva i kriterija na ispitima kako bi se izbjegli bilo kakvi „sukobi“ sa studentima.*



Zbog toga smo naše ankete usmjerili na dobivanje povratne informacije o percepciji uzroka predugog studiranja na Pravnom fakultetu u Zagrebu, a nalaze u pogledu ocjene nastavnog rada pokušali provjeriti usporedbom s prevladavajućim interesom studenata vidljivim iz analize sadržaja studentskih foruma na internetu.

Rezultati su potvrdili našu polaznu hipotezu da studenti traže informacije o tome kako najlakše položiti ispite te visoko vrednuju nastavnike koji imaju blage kriterije na ispitima, što je u skladu sa spomenutim modelom „racionalnog pojedinca”. Ovi rezultati poslužili su nam i za utvrđivanje specifičnih problema uvođenja institucionaliziranog sustava u našim prilikama, kao i za razjašnjavanje posebnih pravnih i etičkih pitanja koja otvara primjena studentskih evaluacijskih anketa, koje su prevladale u hrvatskim institucijama.

U radu na uspostavljanju i razvijanju sustava osiguranja kvalitete na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu potrebno je posebnu pozornost posvetiti pitanjima stvaranja pravne infrastrukture sustava kojom se ima osigurati djelotvornost sustava, uz istodobno poštivanje načela slobode znanstvenog i umjetničkog stvaralaštva (Članak 68. stavak 1. Ustava Republike Hrvatske) te autonomije Sveučilišta (Članak 67. Ustava Republike Hrvatske).

Pri tome je nužno potrebno stalno voditi računa o komparativnim iskustvima naprednijih, posebno europskih sustava osiguranja kvalitete.

*Daljnji rad na Pravnom fakultetu u Zagrebu trebao bi biti usmjeren na stvaranje takve infrastrukture, što može biti od koristi drugim sveučilišnim, kao i nacionalnim institucijama, gdje je ovaj aspekt do sada ostao u velikoj mjeri potisnut i zanemaren.*

Drugi bitan aspekt strategije je edukacija kadrova za institucionalno osiguranje kvalitete na visokim učilištima, pri čemu ovaj i srodni projekti čine tek početak velike i dugoročne zadaće, koju označavamo kao zadaću razvijanja kulture osiguranja kvalitete.

Treće je, dakako, pitanje stalnog financiranja posebne službe koja će se baviti osiguranjem kvalitete, a koje ostaje otvoreno (dvije stalno zaposlene osobe s višom stručnom spremom).

## Sažetak

Osiguranje kvalitete nastave i znanstvenog rada na institucijama visokog obrazovanja smatramo najvažnijim ciljem i smislom Bolonjske reforme sustava.

Kao polazište izrade strategije uspostavljanja sustava osiguranja kvalitete nastojali smo empirijskim istraživanjem utvrditi: uzroke predugog studiranja na Pravnom



fakultetu u Zagrebu, stavove o mogućnostima i ograničenjima poboljšavanja kvalitete studiranja koje zastupaju studenti i asistenti te zahtjeve pravne infrastrukture uvođenja institucionaliziranog sustava osiguranja kvalitete na priznatim europskim sveučilištima.

Pored niza dobrih prijedloga, koji su potvrdili naše polazne hipoteze o slabostima sustava koji se oslanja prvenstveno na procedure selekcije i napredovanja nastavnika dok ne osigurava mehanizme intervencije u slučajevima ustanovljenih slabosti i grešaka, stekli smo uvid u percepciju problema i ograničenja osiguranja kvalitete na Pravnom fakultetu u Zagrebu. Na prvom mjestu to je premali broj nastavnika (odnos 1 nastavnik na 90 studenata), na drugom to su prostorne mogućnosti. Kroz suradnju s predstavnicima ostalih pravnih fakulteta u zemlji (Tempus) ustanovili smo da su problemi istovjetni za sve fakultete.

U tim uvjetima sustav treba razvijati postupno, vodeći računa o ograničenjima te izbjegavati pogreške kojima prijeti nekritičko provođenje studentskih vrednovanja.

Time smo, držimo, osigurali dobar temelj za nastavak rada na uspostavljanju cjelovitog i djelotvornog sustava na Pravnom fakultetu u Zagrebu i pridonijeli naporima drugih hrvatskih pravnih fakulteta.

# Uvod

Cilj prijave bio je izvršiti pripreme za uvođenje institucionaliziranog sustava osiguravanja kvalitete na Pravnom fakultetu u Zagrebu.

Konkretna postignuća projekta Razvoj modela unaprjeđivanja kvaliteta studija na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, od 30. srpnja 2006. do 30. studenog 2006. godine, prezentirana su u završnoj publikaciji: Razvoj modela unaprjeđivanja kvalitete studija na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu (urednici: Branko Smerdel i Marina Ajduković), Pravni fakultet u Zagrebu i NZZ, Zagreb, 2006. Internetska stranica projekta postavljena je (i) na portal [www.pravo.hr](http://www.pravo.hr)

Ocjenjujemo kako je projekt i njegovi rezultati pridonio širenju svijesti o potrebi institucionalizacije sustava, kao i osigurao bolji uvid u strateške zadaće koje stoje pred institucijom.

Radom na projektu, kao i na srodnim projektima (Tempus) oformljena je visoko motivirana i stručna skupina, prvenstveno mlađih nastavnika, od asistenata do redovnih profesora, koja ima poslužiti kao lokomotiva daljnjeg rada na instituciji.

Na instituciji je osnovan Odbor za osiguranje kvalitete, pod predsjedanjem prodekana za nastavu, koji surađuje s institucijama Sveučilišta u Zagrebu i vodi brigu o implementaciji odluka Senata na području osiguranja kvalitete (studentska



vrednovanja). Odboru je potrebna stalna administrativna pomoć i stručni kadrovi. Administrativna organizaciona jedinica sa stalno zaposlenim osobljem nije utemeljena, prije svega zbog neizvjesnosti financiranja stalno zaposlenih kadrova.

*Odbor za  
osiguranje  
kvalitete*

157

# Opis projekta

## 1. Dionice projekta:

- Branko Smerdel: „Razvitak pravne infrastrukture sustava osiguravanja kvalitete studija na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu”
- Marina Ajduković: „Metodološki pristup istraživanju kvalitete studija na Pravnom fakultetu”
- Marina Ajduković, Vanja Branica, Linda Rajhvajn, Đorđe Gardašević: „Mišljenje studenata IV godine Pravnog fakulteta o mogućnostima unaprjeđenja kvalitete studiranja i reformi obrazovnog sustava”
- Marina Ajduković, Vanja Branica, Linda Rajhvajn, Đorđe Gardašević: „Mišljenje asistenata Pravnog fakulteta o izvorima poteškoća, mogućnostima unaprjeđenja kvalitete studiranja te potrebi za stručnim usavršavanjem iz područja metodike nastave”
- Vanja Branica i Linda Rajhvajn: „Analiza sadržaja web foruma studenata Pravnog fakulteta”
- Branko Smerdel i Marina Ajduković: „Osvrt na postignuća i mogućnosti nastavka projekta”.

## 2. Presentacije:

- Sudjelovanje na radionicama Sveučilišta u Zagrebu na Sljemenu tijekom 2005. godine
- Sudjelovanje s prezentacijom projekta na međunarodnim skupovima u okviru Tempus projekta (unaprjeđivanje pravnog studija u RH) u Stubičkim Toplicama 1.-3-12. 2005. godine i u Zadru 28-30.03.2006. godine
- Završna prezentacija projekta održana na Pravnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu 28. studenog 2006. godine.

## 3. Publicitet: Završna publikacija, Internet i III program Hrvatskog radija.



# Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom

Cilj je uspostava djelotvornog institucionalnog sustava na Pravnom fakultetu u Zagrebu, kao dijela sustava osiguravanja kvalitete na pravnim fakultetima u zemlji i sastavnog djela istovjetnog sustava na Sveučilištu u Zagrebu, kao i nacionalnog sustava osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju.

*Na prvom mjestu potrebno je simultano raditi na izradi detaljne pravne i etičke infrastrukture sustava (priručnici) po uzoru na razvijene europske sustave te na edukaciji potrebnih kadrova koji će zadovoljiti kriterije uspostavljene u razvijenim europskim sustavima (Velika Britanija, skandinavske zemlje).*

## Strategija

Strategija je srednjoročna (5 godina) i zavisna o razvoju cjelokupnog nacionalnog sustava (nacionalna Agencija). Strategija institucije orijentirana je na pružanje stručne pomoći sveučilišnim i nacionalnim institucijama (izrada pravne infrastrukture) te na širenje kulture osiguranja kvalitete na zagrebačkom i ostalim hrvatskim pravnim fakultetima.

## Prepreke i rizici

Prepreke dolaze od sustava financiranja i upisa na Sveučilište (izrazito nepovoljan odnos broja nastavnika i broja studenata), gdje pojedine mjere, kao što su studentska vrednovanja putem anketa, mogu dovesti do neželjenih rezultata.

Ozbiljni rizici javljaju se ako se primijenjuju parcijalne mjere (studentske ankete) koje se izjednačavaju sa sustavom osiguravanja kvalitete, bez ispunjavanja nužnih uvjeta za djelotvornost (nadzor nad obvezatnim pohađanjem nastave).

Ukoliko se primjeni preporučena srednjoročna strategija cjelovitog planiranja i postupne primjene mjera, vodeći računa o komparativnim iskustvima i objektivnim ograničenjima, rizici će biti smanjeni na minimum.





# Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

159

Organizacijska jedinica za Pravni fakultet u Zagrebu morala bi imati bar dva zaposlena administrativna djelatnika s višom stručnom spremom (uz obavezno poznavanje stranog jezika i rada na računalu) koji su prošli posebnu edukaciju za rad na osiguravanju kvalitete (ta edukacija je zadaća nacionalne Agencije, pri čemu Fakultet treba osigurati stručnu pomoć). Jedinicom treba upravljati sveučilišni nastavnik, barem u rangu docenta, koji dobro poznaje probleme pravnog obrazovanja, a koji je sudjelovanjem u istraživanjima te svojim publikacijama dokazao kako poznaje zahtjeve sustava osiguravanja kvalitete. Organizacijsku jedinicu nadzire Odbor u kojem, pored nastavnika, sudjeluje najmanje pet studenata (dodiplomci i postdiplomci).

Kroz ova tijela valja osigurati stalno praćenje uspješnosti studiranja, odnosno realizacije studijskog programa. Indikatori uspješnosti ostaju prolaznost na periodičnim provjerama znanja tijekom nastavnog procesa, uz inzistiranje na održavanju visokih kriterija.

*Vrednovanja valja provoditi strogo u skladu s pravilima (priručnik) kojima se osigurava objektivnost, poštenje i ravnopravnost sudionika te štite prava nastavnika.*

Studenti trebaju redovito i organizirano sudjelovati (promatranjem i uvidom u pismene radove) u vrednovanju ispita i ispitnog postupka.

Vrednovanja trebaju biti redovna (godišnja i srednjoročna), pri čemu studentske ankete o vrednovanju nastavnih predmeta i nastavnika, mogu biti samo korisni indikatori stanja, a ne mogu se vezati uz sankcije sve dok nisu osigurani uvjeti u pogledu obvezatnosti pohađanja nastave i nadzora nad tim pohađanjem. Evaluacije iz inozemstva izuzetno su važne, ali ih treba povjeravati srodnim institucijama, koje imaju sličnu organizaciju nastave (masovnost), a uspješne su u procesu institucionalizacije sustava osiguranja kvalitete.

Stručne službe Fakulteta nedovoljne su i neosposobljene za sustavni rad na tim zadaćama tako da je potrebna obnova kadrova u stručnim službama, kao i dodatna edukacija za potrebe reformskog procesa i, posebno, praćenje i osiguranje kvalitete.





# Razvoj kadrova

160

Smatramo da će naša završna publikacija biti od koristi pri edukaciji za zadaće osiguranja kvalitete. Specifične probleme provođenja reformskog procesa, voditelj projekta obradio je u posebnoj brošuri (Branko Smerdel: Bologna ex angulo decani. Bolonjski proces iz dekanske perspektive, Pravni fakultet u Zagrebu, 2004.). Fakultet je u okviru Tempus projekta izradio i usvojio Strategiju razvoja pravničkog obrazovanja u RH, 2006. godine.

Za ciljanu izobrazbu potrebno je izraditi detaljne akte (Priručnik), kako smo preporučili u završnoj publikaciji projekta.

Težište izobrazbe treba biti na Fakultetu, ali u uskoj suradnji sa sveučilišnim Odborom i nacionalnim institucijama.

## Financiranje institucijskog sustava za unapređenje kvalitete

Financiranje treba biti stalno, kako bi se omogućilo zapošljavanje i edukacija stalnog kadra. Izrada finacijskog plana za te zadaće zavisi od Sveučilišta i nacionalnog sustava (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa), a tek dijelom od samog Fakulteta. S obzirom da ovo pitanje nije riješeno, preporučili smo srednjoročnu strategiju kroz koju bi ova pitanja bila razjašnjena. Bez toga nije moguće zapošljavati nove kadrove, a i edukacija ostaje pod pitanjem.

Prepreke dolaze od neusklađenosti usvojenih ciljeva s mogućnostima države i Sveučilišta.

## Institucijsko upravljanje kvalitetom

Kao institucija Pravni fakultet u Zagrebu ponudio je svoju pomoć u izradi normativnih akata svim zainteresiranim čimbenicima, a posebno Agenciji za znanost i visoko obrazovanje.

Za sada nisu uvedene bitne inovacije u sustav intervencije kod uočenih problema i to je i dalje posao uprave Fakulteta.



# Suradnja

Od početka izvođenja projekta surađujemo s Odborom Sveučilišta u Zagrebu, Odborom Sveučilišta u Osijeku, kao i pravnim fakultetima u zemlji. U tom okviru ostvarena je suradnja i s inozemnim pravnim fakultetima (Graz, Trento, Beč i drugi).

Nastojimo jačati suradnju s javnim sektorom (projekt Grada Zagreba, državni projekti, Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti), kao i poslovnim sektorom, za sada bez značajnih rezultata.

161

## Zaključak

Uspostava institucijskih mehanizama za unapređenje kvalitete visokog obrazovanja zahtijeva vrijeme, ali istodobno predstavlja nužnost sa stajališta najbitnijeg zahtjeva Bolonjske reforme naših sveučilišta, a to je kvaliteta i kompetitivnost.

Realizirani projekt nudi znanstvenim metodama utvrđen uvid u stanje i prioritete, kao i složenost problema uvođenja institucionaliziranog sustava, s obzirom na objektivne granice mogućnosti ubrzanog reformiranja sustava.

Neriješeni problemi na području pravnog obrazovanja – na prvom mjestu nedostatni nastavnički kadrovi – bitno ograničavaju potencijal parcijalnih reformi i nalažu oprezan i postupan pristup. Daljnji ciljevi imaju se formulirati srednjoročno, u skladu s procjenom mogućnosti djelotvornih, a ne samo kozmetičkih promjena.

Najbitnije je stvaranje kulture osiguravanja kvalitete i odgovornosti za kvalitetu među nastavnicima, suradnicima i studentima. Nastava je zajednička zadaća svih i bez suradnje mogućnosti poboljšanja su bitno ograničene.

Postoji opasnost od formalnog provođenja postupaka vrednovanja, čija je vrijednost upitna, a posebno onda kada ih se predstavlja kao cilj i smisao osiguranja kvalitete. Za djelotvornost sustava potrebno je voditi računa o objektivnim mogućnostima kako nastavnika da poboljšaju nastavu u pretrpanim dvoranama, tako i studenata da istinski ocjenjuju nastavu.



## Bibliografske jedinice

162

1. Branko Smerdel i Marina Ajduković (ur.): **Razvoj modela unaprjeđivanja kvalitete studija na Pravno fakultetu Sveučilišta u Zagrebu**, Pravni fakultet u zagrebu i NZZ, Zagreb 2006.
2. Morley, L. (2003.) **Quality and power in high education**. Society for Research into Higher Education & Open University Press.
3. **Modernization of Croatian Legal Education**. Strategy and Action Plan, Pravni fakultet u Zagrebu, 2006.
4. Branko Smerdel: **Bologna ex angulo decani**. Bolonjski proces iz dekanske perspektive, Pravni fakultet u Zagrebu, Zagreb 2005.
5. Tonči Lazibat: **Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju**, Sinergija, Zagreb 2005,
6. F.X. Kaufman, G.Majone, V. Ostrom (eds.): **Guidance, Control, and Evaluation in the Public Sector**, Walter de Gruyter, Berlin – New York, 1986.
7. **Prvi koraci u Bolonskom procesu**, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2005.
8. <http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/codeOfPractice/default.asp>
9. [http://www.finheec.fi/pdf/julkaisut/KKA\\_406.pdf](http://www.finheec.fi/pdf/julkaisut/KKA_406.pdf)



# Razvoj sustava za unaprjeđenje kvalitete studija na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci

**Doc. dr. sc. Sanja Smojver-Ažić**

Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci





Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

# Razvoj postupaka vrednovanja i samovrednovanja za istraživanje različitih aspekata kvalitete obrazovanja

Osiguranje kvalitete visokoškolskih institucija i programa jedna je od ključnih tema u području oblikovanja Europskog prostora visokog obrazovanja. Procjena kvalitete odnosi se na temeljne aspekte rada visokoškolske institucije: nastavu, istraživanje, upravljanje i administraciju. Uz pretpostavku o postojanju jedinstvenih standarda kvalitete, očekuje se da se unutar svakog sveučilišta ili pojedine institucije visokog obrazovanja definiraju specifični kriteriji kvalitete kojima se treba težiti i jamčiti kvalitetno funkcioniranje. Sukladno načelu autonomije i odgovornosti sveučilišta u procesu izgradnje sustava za unapređenje kvalitete zadatak je institucija razvoj postupaka vrednovanja i samovrednovanja za istraživanje različitih aspekata kvalitete obrazovanja i različitih ciljnih populacija (studenata, nastavnika, administrativnog osoblja, rukovoditelja i poslodavaca). Uvažavanjem specifičnosti institucije može se povećati motivacija za provođenje vrednovanja.



Pod vrednovanjem se podrazumijeva formalna metoda procjene prema definiranim kriterijima i s određenim ciljem. Uvidom u postojeće postupke vrednovanja na različitim europskim institucijama visokog obrazovanja može se uočiti velika raznolikost ciljeva institucijskog vrednovanja i pristupa (*top-down* ili *bottom-up* pristup).

*Svrha institucijskog vrednovanja može biti poboljšanje organizacije institucije, procjena kvalitete nastave i istraživanja, suradnja između institucija, profil zaposlenih, procjena kvalitete rukovođenja, kompetencija zaposlenih, integracija mjera kvalitete i institucijske strategije, procjena povezanosti s poslovnim sektorom i dr.*

## Vrednovanje institucije

Institucijski postupci vrednovanja najčešće podrazumijevaju samoprocjenu i suradničku procjenu (*peer review*).

Uobičajene tehnike vrednovanja su: upitnik, opažanje, analiza dokumentacije i fokus grupe. Proces vrednovanja može se usmjeriti na cijelu instituciju, programe studija, kolegije ili posebne teme. Vrednovanje institucije podrazumijeva procjenu istraživanja, nastave, administrativnih službi, rukovođenja i opće organizacije. Vrednovanje određene teme usmjereno je na jedno područje, primjerice procjena kvalitete podrške studentima.



Postupak vrednovanja na institucijama visokog obrazovanja obično se odnosi na vrednovanje nastave s ciljem stjecanja uvida u kvalitetu nastavnog procesa i rada nastavnika. Izvori procjene mogu biti standardizirani upitnici za studentsku procjenu koji se primjenjuju na kraju semestra ili kraći upitnici kojima studenti kontinuirano procjenjuju rad nastavnika i realizaciju ciljeva kolegija tijekom semestra. Osim studentskog vrednovanja nastave poželjna je i primjena upitnika za nastavnike o njihovoj percepciji rada u nastavi, procjene objektivnih okolnosti i uvjeta rada. Podaci o kvaliteti nastave mogu se prikupiti i kroz postupak nominiranja najboljih nastavnika, najzanimljivijih kolegija, najuspješnijih odsjeka/odjela s ciljem poticanja rasprave o kvaliteti edukacije. Vrednovanje ispitnog postupka ima za cilj nadgledanje njegove transparentnosti i objektivnosti. Anonimno iskazivanje studentskih pritužbi i prijedloga moguće je pomoću kutija za studentske komentare.

Upitnici su prikladna metoda kada se žele prikupiti informacije od većeg broja ljudi i za veći broj pitanja, a kada je ključna anonimnost koja se ne može osigurati nekim drugim pristupom i kada je poželjno da se odgovori kvantificiraju s ciljem usporedivosti. U konstrukciji upitnika treba voditi računa o njihovoj valjanosti i pouzdanosti. Primjena upitnika mora podrazumijevati standardizirani postupak i definiranje načina upisivanja podataka, obrade, prezentacije i pohranjivanja rezultata vrednovanja. Također je potrebno unaprijed odrediti tko sve ima pravo uvida u podatke.

Praćenje realizacije studijskih programa provodi se s ciljem osiguravanje aktualnosti, relevantnosti i korisnosti nastavnih sadržaja i metoda.

*Postupci vrednovanja trebaju imati formalni status i biti javno dostupni. Potrebno je uključiti studente, diplomirane studente, nastavnike, domaće i strane eksperte i poslodavce i ustrojiti formalni institucijski mehanizam nadgledanja.*

Vrednovanje i samovrednovanje programa studija poželjno je svakih nekoliko godina. Dinamika uključivanja vanjskih procjenjivača prilagođava se ciklusu vrednovanja programa i prijedloga novih programa. Vanjski procjenjivači programa mogu biti članovi akademske zajednice s drugih studija unutar fakulteta ili sveučilišta iz sličnih znanstvenih područja, kao i eksperti iz drugih zemalja.

Samovrednovanje bi se trebalo kontinuirano provoditi nakon uvida u rezultate različitih postupaka vrednovanja. Provodi se unutar različitih ustrojbenih jedinica kroz poticanje rasprave o postojećem stanju i usmjeravanja daljnjeg razvoja institucije. Postupak samovrednovanja moguće je provoditi uz pomoć posebno konstruiranih upitnika ili primjenom tehnike SWOT analize. Primjena upitnika za samovrednovanje osnova je samoanalize koja treba rezultirati definiranjem institucijskog razvojnog plana. Uz upitnik jedan od najčešćih načina za samovrednovanje je primjena SWOT analize. Cilj ove analize je razumijevanje



odnosa institucije i vanjskog okruženja te otvaranje rasprave o postojećem stanju i donošenje odluka o razvoju institucije kroz definiranje ciljeva. Ističu se mogućnosti i zapreke koje se moraju prevladati ili umanjiti kako bi se ostvario željeni cilj. Prednosti SWOT analize su jednostavnost, ekonomičnost, fleksibilnost, suradnja, brzina i integracija.

**Što nakon vrednovanja?** Vrednovanje je, samo po sebi, nedovoljno za realizaciju ciljeva koji su potaknuli potrebu za vrednovanjem. Nije dovoljna samo prezentacija rezultata koji će se pohraniti i biti dio arhive. Neuvažavanje rezultata vrednovanja ima negativne posljedice za daljnje postupke vrednovanja. Nužan preduvjet uspješnih budućih vrednovanja je definiranje koraka koji se poduzimaju nakon vrednovanja i samovrednovanja, definiranja posljedica po one koji se toga ne pridržavaju i određivanje odgovornosti za nadgledanje posljedica. Osim institucijskih mehanizama nadgledanja, to može biti i nadređena institucija, sveučilište ili Agencija. Potrebno je stalno isticati osnovni cilj vrednovanja, a to je poboljšanje kvalitete rada. Zadovoljenje toga cilja ovisi o stupnju uključenosti u proces vrednovanja. Stoga je poželjno motivirati sve sudionike procesa obrazovanja na visokoškolskim institucijama za preuzimanje aktivne uloge u planiranju i primjeni postupka vrednovanja.

## Sažetak

Uspješna realizacija Bolonjskog procesa pretpostavlja uvođenje sustavnog praćenja kvalitete. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci želi biti prepoznat kao institucija koja organizira visokokvalitetnu nastavu na studijima različitih znanstvenih područja. Projekt koji je financirala Zaklada pomogao je u definiranju osnovnih smjernica s ciljem razrade unutarnjeg sustava praćenja kvalitete. Razvoj sustava za unapređenje kvalitete na Fakultetu moguć je kroz širenje kulture kvalitete među djelatnicima i studentima putem stalne rasprave o kvaliteti i kroz analizu rezultata različitih aktivnosti za unapređenje kvalitete rada.

Proces razvoja sustava za unapređenje kvalitete temelji se na dinamičkom ciklusu koji se ne može uokviriti trajanjem jednogodišnjeg projekta.



Do sada su realizirani sljedeći ciljevi:

- *ustrojen je institucijski sustav za kvalitetu i donesen Pravilnik o unapređenju kvalitete kojim su definirani standardi i kriteriji kvalitete*
- *razvijeni su i primijenjeni različiti postupci vrednovanja i samovrednovanja za studente, nastavnike, administrativno osoblje i upravu*
- *s ciljem kontinuiranog razvoja kadrova organizirana je dodatna edukacija za nastavnike*
- *uspostavljeni su institucijski mehanizmi podrške studentima*
- *istaknuta je važnost kulture kvalitete kroz razvoj osobne odgovornosti svih djelatnika i studenata*
- *uspostavljeni su mehanizmi institucijske prezentacije s ciljem postizanja prepoznatljivosti institucije*
- *na temelju dosadašnjih iskustava u razvoju mehanizama za upravljanje kvalitetom izrađen je Priručnik za unapređenje kvalitete za Fakultet s ciljem definiranja osnovnih aktivnosti relevantnih za institucijski razvoj s posebnim osvrtom na osiguranje kvalitete rada u nastavi.*

167

Provedene aktivnosti poticaj su za daljnji rad usmjeren poboljšanju kvalitete kroz nastavak dobre prakse koju smo uveli zahvaljujući ovom projektu. Ostvarena je prepoznatljivost aktivnosti važnih za promoviranje kvalitete rada na Fakultetu te se nakon postupnog uvođenja tih aktivnosti očekuje da one postanu dio uobičajene prakse rada na našoj instituciji.

# Uvod

Sukladno osnovnim premisama europskog sustava visokoškolskog obrazovanja, izgradnja internog sustava za promicanje kvalitete nameće se kao jedan od ključnih zadataka svih visokoškolskih institucija. Uvođenje sustavnog praćenja kvalitete jedan je od preuvjeta realizacije Bolonjskog procesa. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci želi biti prepoznat kao institucija koja organizira visokokvalitetnu nastavu na studijima u različitim znanstvenim područjima. Iz tog razloga kao jedno od prioritarnih područja postavlja i razradu unutarnjeg sustava praćenja kvalitete. Uspjeh u unapređenju kvalitete u visokom obrazovanju moguć je samo ako se svi sudionici tog procesa aktivno uključe i dožive taj proces kao premisu kvalitetnog rada, a ne kao nešto nametnuto izvana.

Osnovni cilj u razvoju sustava za unapređenje kvalitete na Fakultetu je širiti kulturu kvalitete među djelatnicima i studentima putem stalne rasprave o kvaliteti i analize rezultata različitih aktivnosti. U razvoju institucijskog mehanizma osiguranja kvalitete nastojalo se udovoljiti Standardima i smjernicama za osiguranje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ENQA)<sup>1</sup>.

*Razlozi  
i ciljevi  
prijava*

1 <http://www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf>





Izgradnja institucijskih mehanizama  
za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja

Što je realizirano  
kroz projekt

168

Projekt koji je financirala Zaklada bio je dodatni poticaj za ustrajanjem u već započetim aktivnostima s ciljem razvoja mehanizama upravljanja kvalitetom. Postavljeni su temelji sustava upravljanja kvalitetom i postignuta je prepoznatljivost rada u ovom području. Razvijen je institucijski standardiziran postupak vrednovanja nastave i istaknuta važnost partnerskog odnosa sa studentima u cilju promoviranja kvalitete, kao i uloga stalne edukacije nastavnika.

# Opis projekta

*Ključni aspekti u provedbi projekta bili su:*

- *ustroj institucijskog sustava za kvalitetu kroz određivanje odgovornih osoba za promicanje kvalitete i imenovanje odbora za kvalitetu*
- *donošenje internog Pravilnika o unapređenju kvalitete kroz definiranje standarda i kriterija kvalitete*
- *poticanje rasprave o kvaliteti i širenje kulture kvalitete na Fakultetu kroz isticanje osobne odgovornosti svih sudionika (djelatnika i studenata)*
- *definiranje postupaka vrednovanja i samovrednovanja za praćenje kvalitete rada*
- *konstrukcija i primjena upitnika za studentsku i nastavničku procjenu kvalitete nastave*
- *organiziranje dodatne edukacije za nastavnike*
- *razvoj institucijskih mehanizama podrške studentima, s ciljem informiranja studenata i njihovo uključivanje u mehanizme razvoja kvalitete.*

Realizacija ciljeva projekta usklađenih sa strateškim pravcima Zaklade podrazumijevala je i usku suradnju s drugim institucijama na riječkom Sveučilištu i šire.

## Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom

S ciljem razvoja mehanizama za kontinuirano poboljšanje rada, uz promicanje visokih standarda obrazovanja, ističe se i aktivno uključivanje svih sudionika.

Strategija za unapređenje kvalitete na Filozofskom fakultetu usklađena je s odredbama Statuta Sveučilišta u Rijeci i Pravilnika o studiju.

Proces razvoja sustava za unapređenje kvalitete temelji se na dinamičkom ciklusu koji se ne može ograničiti jednogodišnjim projektom.



U definiranju misije institucijskog sustava unapređenja kvalitete Filozofskog fakulteta ističe se pružanje aktivne podrške svim članovima akademske zajednice (studentima, nastavnicima, suradnicima i administrativnom osoblju) u promicanju visokih standarda rada. Uvažavajući raznolikosti studija koji postoje na Filozofskom fakultetu, u izgradnji institucijskog mehanizma važno je postići suglasnost oko metoda za praćenje procesa unapređivanja kvalitete. Osnovna paradigma kojoj treba težiti jest postavljanje visokih, ali realnih i ostvarivih ciljeva.

169

## Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

Ustrojbena jedinica za osiguranje kvalitete na Fakultetu je Odbor za kvalitetu. Uvažavajući specifičnosti Filozofskog fakulteta s obzirom na heterogenost znanstvenih područja, Odbor za kvalitetu čine predstavnici nastavnika iz područja društvenih, prirodnih i humanističkih znanosti, kao i predstavnici studenata za svako znanstveno područje, predstavnici uprave i predstavnik nenastavnog osoblja. Odbor za kvalitetu djeluje samostalno i dijeli odgovornost za osiguranje i unapređenje kvalitete u svim područjima djelovanja Fakulteta.

Sustav kvalitete je definiran Pravilnikom o sustavu kvalitete na fakultetu. Definirani su kriteriji kvalitete kroz formalne propise koji će i nakon ovog projekta biti osnova rada.

*Organizacijske  
ili ustrojbene  
jedinice za  
osiguranje  
kvalitete*

*Odbor za kvalitetu razradio je jedinstveni postupak vrednovanja koji se temelji na prikupljanju procjena studenata o kvaliteti rada nastavnika.*

Nastavnici imaju uvid u studentske procjene njihova rada, prosječne procjene na razini odsjeka i prosječne procjene na razini cijelog Fakulteta. Osim povratne informacije nastavnicima o studentskoj percepciji njihova rada, stječe se uvid u percepciju rada na pojedinim studijima i na razini cijelog Fakulteta. Dobiveni su podaci polazište rasprave o kvaliteti rada na nastavi.

*Upitnik za  
studente*

*Postupak vrednovanja nastave uključuje i ispitivanje nastavnika za što je razrađen i primijenjen upitnik za nastavničko samovrednovanje i vrednovanje.*

Nastavnici mogu istaći objektivne okolnosti rada u nastavi i procijeniti kvalitetu aktivnosti studenata.

*Upitnik za  
nastavnike*



#### SWOT analiza

170

Kao metoda samovrednovanja primijenjena je SWOT analiza s različitim grupama (odsjeci, uprava, predstavnici studenata, studentska i tehničke službe fakulteta). Rezultati ovih analiza poslužili su kao polazište za razradu ciljeva i institucijskog razvojnog plana. Prikupljeni podaci prikazani su u završnoj prezentaciji projekta na tematskoj sjednici vijeća i priloženi su u izvješću fakultetskog odbora za sveučilišni Odbor za kvalitetu.

#### Studentski portfelj

S ciljem uvida u kvalitetu rada studenata, u realizaciji ovog projekta promovirana je metoda vođenja studentskih portfelja. Portfelj studenata se sastoji od reprezentativnih uzoraka studentskih aktivnosti s ciljem sastavljanja osobnog rezimea koji može pomoći studentu u daljnjem usmjeravanju u studiju. Prikupljeni materijali pokazatelj su rada studenata i kvalitete rada nastavnika. Portfelj je osnova za kontinuirani proces vrednovanja.

#### Način praćenja realizacije studijskog programa

U suradnji sa Sveučilišnim centrom za kvalitetu analizirana je studentska percepcija kvalitete rada prema novom i starom programu studiranja. Rezultati su bili poticaj za raspravu i osnova za samoanalizu odsjeka. Na temelju svih ovih aktivnosti razrađen je razvojni plan Fakulteta za novu akademsku godinu.

Za daljnje aktivnosti u procjeni studijskih programa pripremljen je upitnik samovrednovanja za procjenu programa i upitnik za studentsko vrednovanje studija koji će se periodično primjenjivati s ciljem praćenja novih studijskih programa.

#### Vrednovanje ispita

Odbor za kvalitetu konstruirao je upitnik za studentsko vrednovanje ispita i predložio postupak primjene upitnika nezavisno od vrednovanja nastave. Studenti procjenjuju usklađenost zahtjeva na ispitu s nastavnim programom, obveznom literaturom te procjenjuju objektivnost ocjenjivanja.

Rad studentske službe kao bitan indikator zadovoljstva studenata nastoji se stalno unapređivati kroz osuvremenjivanje i daljnje informatiziranje.

#### Rad stručnih službi

Jedan od ciljeva realiziranog projekta odnosio se na informiranje studenata o promjenama u procesu studiranja, poticanje rasprave i promoviranje kulture kvalitete kroz organizaciju tribina za studente na različite teme.

#### Uključenost studenata

Kao izraz podrške studentima na Filozofskom fakultetu već niz godina djeluje Studentski savjetovanišni centar (SSC). S ciljem informiranja studenata o studiju, na početku prve godine studenti dobivaju Vodič za bruoše i provodi se orijentacijsko-motivacijski praktikum. Studenti mogu postavljati pitanja i na posebnoj adresi elektroničke pošte koja se, ovisno o problemu, usmjerava članovima uprave, pročelnicima odsjeka ili ECTS koordinatorima. Osim konzultacija s predmetnim nastavnicima predviđene su konzultacije s ECTS koordinatorima. Članovi uprave Fakulteta redovito se sastaju s predstavnicima studenata.



# Razvoj kadrova

Održavanje i promoviranje visokokvalitetnog rada u nastavi prepoznato je kao jedan od prioriteta s naglaskom na potrebi kontinuirane edukacije nastavnika. Kvalitetnim izvođenjem nastave nastavnici motiviraju studente i omogućuju postizanje željenih ishoda. Zahvaljujući projektu koji financira Zaklada, zainteresirani nastavnici uključili su se u Program inicijalnog osposobljavanja visokoškolskih nastavnika za rad u nastavi (INIOS) u organizaciji Udruge za razvoj visokoga školstva „Universitas“. Pozitivno iskustvo rezultiralo je idejom o obaveznom daljnjem usavršavanju nastavnika. Osim cjelovitih programa planira se organiziranje niza kraćih tematskih predavanja ili radionica koje nastavnici biraju i pohađaju prema vlastitom interesu.

Studentski savjetovalski centar održao je radionice za razvijanje efikasnih strategija i tehnika učenja sa studentima prve godine studija.

171

## Financiranje institucijskog sustava za unaprjeđenje kvalitete

Institucijski sustav za osiguranje kvalitete treba biti financiran kroz unutrašnje izvore financiranja što treba predvidjeti posebnim aktima o financiranju. Rad na promicanju kvalitete treba tretirati kao aktivnost koja se ne može oslanjati samo na entuzijazmu nekolicine ljudi. Promoviranje kvalitete na fakultetima treba biti prepoznato i vrednovano i na razini sveučilišta i nadležnog ministarstva.

Iskustvo u realizaciji različitih aktivnosti osiguranja kvalitete rezultiralo je zaključkom da Fakultet treba imati zasebnu stručnu službu sa stalno zaposlenom osobom koja bi se bavila aktivnostima promoviranja i nadgledanja sustava kvalitete.

Primjena postupaka vrednovanja podrazumijeva nužno planiranje financijske podrške na razini Sveučilišta primjerene potrebama svake institucije.



# Institucijsko upravljanje kvalitetom

172

*Podjela  
odgovornosti  
i aktivnosti  
unutar  
institucije*

Unapređenje kvalitete zakonska je obveza Fakulteta. Normativnim aktima Fakulteta definiraju se aktivnosti u području upravljanja kvalitetom. Promicanje kvalitete na Fakultetu zajednički je zadatak svih sudionika čiji uspjeh ovisi o tome koliko se ideja o unapređenju kvalitete ističe kao prioritetan zadatak institucijskog razvoja. Ključnu ulogu ima Odbor za kvalitetu koji surađuje s upravom Fakulteta, predstavnicima studentskog zbora, kao i s Centrom za unapređenje kvalitete na Sveučilištu.

*Na temelju dosadašnjeg iskustva i sukladno postojećim standardima i smjernicama promoviranja kvalitete, pripremljen je Priručnik za unapređenje kvalitete u kojem su definirane osnovne aktivnosti za promicanje kvalitete.*

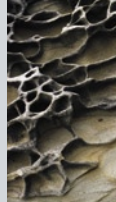
*Aktivnosti koje  
se poduzimaju  
kada se uoče  
nepravilnosti  
i nedostatna  
kvaliteta*

Pravovremenim uočavanjem nepravilnosti u radu i neodgovarajuće kvalitete na individualnoj i institucijskoj razini povećava se vjerojatnost njihova uklanjanja. Kod uočenih problema Odbor za kvalitetu, u suradnji s upravom Fakulteta, nastoji pronaći rješenje s ciljem održavanja kvalitete rada. Odbor za kvalitetu predlaže da se na temelju kontinuiranog praćenja rada nastavnika, nastavnici koji imaju ispodprosječne studentske procjene uključe u dodatne edukacije za unapređenje rada u nastavi. Prema trenutno važećim uvjetima Rektorskog zbora za izbor u zvanje, nastavnici koji imaju loše procjene neće dobiti pozitivnu institucijsku potvrdu, a u slučaju vanjskih suradnika moguće je prekinuti suradnju.

U slučaju povrede etičkog kodeksa mjerodavno je Etičko povjerenstvo Fakulteta.

## Suradnja

Međuinstitucijska suradnja imperativ je daljnjeg razvoja Fakulteta, a partnerstvo s drugim institucijama na lokalnoj, državnoj i međunarodnoj razini prepoznato je kao nužan preduvjet razvoja. Projekt koji je financirala Zaklada omogućio je i potaknuo suradnju između institucija koje su također razvijale unutrašnje mehanizme upravljanja kvalitetom. Na temelju ostvarene suradnje razmijenjena su iskustva, a tuđe primjere dobre prakse nastojat ćemo integrirati u sustav razvoja kvalitete na našem Fakultetu.



# Zaključak

173

Uspješna realizacija Bolonjskog procesa pretpostavlja sustavno praćenje kvalitete na visokoškolskim institucijama. Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, s ciljem promoviranja kvalitetnih studija različitih znanstvenih područja, kao jedan od prioritetnih ciljeva postavlja razradu unutarnjeg sustava praćenja kvalitete. Dobro osmišljeni program Zaklade za razvoj institucijskih mehanizama kvalitete bio je glavna smjernica u postavljanju temelja za sustav kvalitete na našem Fakultetu. Realizacija predviđenih aktivnosti ostvarena je zahvaljujući potpori Uprave fakulteta, uspješnoj suradnji s Centrom za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci, Udruge za razvoj visokoga školstva „Universitas“ i Studentskog savjetovališnog centra.

Provedene su aktivnosti poticaj daljnjeg rada u poboljšanju kvalitete kroz nastavak dobre prakse. Ostvarena je prepoznatljivost aktivnosti važnih za promoviranje kvalitete rada te se nakon postupnog uvođenja tih aktivnosti očekuje da one postanu uobičajene na Fakultetu. Pripremljen je Priručnik za kvalitetu, definirani su postupci i načela djelovanja sustava za kvalitetu kroz formalne propise koji će i nakon ovog projekta biti smjernica za budući rad. Postavljena je mrežna stranica (<http://www.kvaliteta-ffri.hr>) putem koje su javnosti dostupne sve relevantne informacije o sustavu kvalitete na Fakultetu.

Moguća prepreka daljnje realizacije predviđenih aktivnosti je neriješeno pitanje kontinuiranog financiranja i razvoj posebne službe za koordiniranje aktivnosti u sklopu upravljanja kvalitetom.

Posebno korisnim aspektom pokazali su se razrađeni postupci vrednovanja i samovrednovanja za studentsku i nastavničku procjenu nastave, kao i studentski portfelj.

Na temelju uvida u rezultate projekta može se zaključiti da su postavljeni temelji za daljnje širenje ideje o kulturi kvalitete kroz razvoj osobne odgovornosti svih sudionika na čemu Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci treba ustrajati i nakon formalnog završetka projekta koji je financirala Zaklada.



# Bibliografske jedinice

174

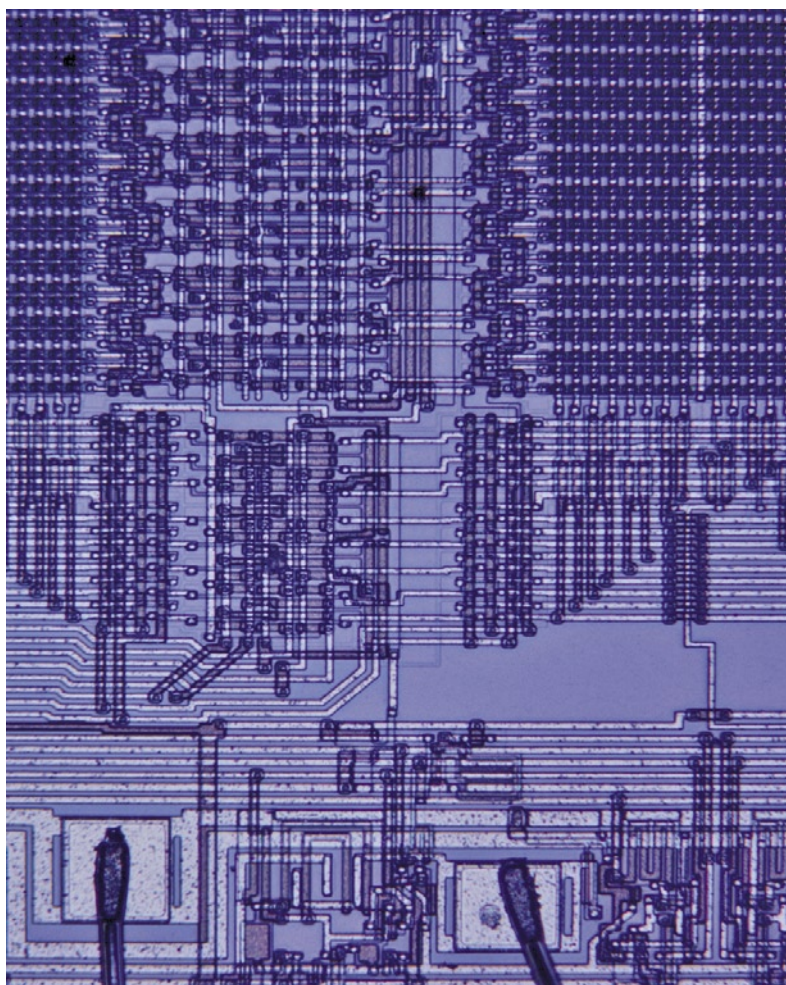
1. **ENQA Workshop Reports: Institutional Evaluations in Europe;**  
<http://www.enqa.eu/files/institutional.pdf>
2. **European Student Handbook on Quality Assurance in Higher Education;**  
<http://www.esib.org/documents/qahandbook2003.pdf>
3. **EUA , 2005, 10 years on: Lessons Learned from the Institutional Evaluation Programme,** by S. Hofmann, [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Stefanie\\_Hofmann\\_final\\_EN.1129216136676.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Stefanie_Hofmann_final_EN.1129216136676.pdf)
4. **EUA , 2004, Quality Assurance: A Reference System for Indicators and Evaluation Procedures,** by François Tavenas. [http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/ELU\\_EN.1082042243703.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/ELU_EN.1082042243703.pdf)
5. **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.** <http://www.enqa.eu/files/BergenReport210205.pdf>
6. **Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006.**  
[http://www.eua.be/fileadmin/user\\_upload/files/EUA1\\_documents/Quality\\_Culture\\_2002\\_2003.1150459570109.pdf](http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/EUA1_documents/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf)
7. **Statut Sveučilišta u Rijeci;** <http://www.uniri.hr/Statut.htm>



# Ustroj institucijskog sustava osiguranja kvalitete na Tehničkom fakultetu u Rijeci

**Doc. dr. sc. Duško Pavletić, dipl. ing.**

Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci







# Razvoj kadrova i financiranje institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

*Najznačajniji  
resurs institucije  
jesu ljudski  
potencijali te  
svaka institucija  
i njezin  
dugoročni  
razvoj gotovo  
isključivo ovise o  
kvaliteti njezinih  
ljudskih resursa.*

Bez obzira na činjenicu da su mnogi resursi od suštinskog značaja za ostvarivanje misije institucije, najznačajniji resurs jesu ljudski potencijali te svaka institucija i njezin dugoročni razvoj gotovo isključivo ovise o kvaliteti njezinih ljudskih resursa. Korištenje tih resursa i ulaganje u njihovu kvalitetu primarni su faktori razvoja i stoga se tim resursima u budućnosti mora davati sve veći značaj. Osnovni preduvjet za stalnu brigu i unapređenje kvalitete jest svijest svih sudionika u procesu o nužnosti provođenja sustava kvalitete. Jedna od uočenih slabosti je otpor prema promjenama namijenjenim osiguravanju kvalitete te je stoga jedna od temeljnih zadaća izgradnja kulture kvalitete na svim razinama unutar institucija, podjednako među nastavnicima, administrativnim i tehničkim osobljem, kao i studentima.

Institucije bi morale posjedovati i primjenjivati smjernice za upravljanje ljudskim resursima čime se osigurava kontinuirano promišljanje osobnog i profesionalnog djelovanja i razvoja svih dionika. Potrebno je uspostaviti sustav kontinuiranog povećanja osobnih i profesionalnih kompetencija kroz obuku, obrazovanje i osposobljavanje radi učinkovitijeg korištenja ljudskih resursa. Kod planiranja svog daljnjeg razvoja, institucije moraju nastojati dostići visoku razinu kvalitete i kontinuirano je dalje poboljšavati. Institucije se moraju opredijeliti za zapošljavanje odgovarajućeg kvalificiranog osoblja što će omogućiti efikasno i operativno uvođenje i njegovanje kulture kontinuiranog razvoja i obrazovanja cjelokupnog osoblja. U tom smislu, institucije moraju tumačiti pojam razvoja ljudskih potencijala kao nešto što se mora primjenjivati na sve kategorije osoblja. Razvoj ljudskih resursa omogućava pojedincima i grupama unutar institucije učinkovito obavljanje dužnosti, pripremu za promjene koje utječu na njihovu ulogu i zadaće, zatim omogućava pripremu za ispunjavanje izazova i ciljeva koji su jasno izrečeni planovima institucije te oslobađa kreativnost i omogućava pojedincima i grupama razvoj njihovih potencijala. Razvoj ljudskih resursa usmjeren je prema pojedincima, grupama unutar institucije te samoj instituciji radi poticanja razvoja i proširenja vještina, znanja i prakse za poboljšanje učinkovitosti.



*Institucije se moraju opredijeliti za omogućavanje odgovarajućeg i pravovremenog razvoja i obrazovanja svih osoba u instituciji i njihovog aktivnog uključivanja u definiranje potrebnog razvoja.*



U okviru ograničenja koja su određena raspoloživim financijskim sredstvima te ovisno o prioritetima definiranim planovima institucije, plan razvoja ljudskih resursa mora postojati radi postizanja sljedećih ciljeva:

- pomaganja svim članovima osoblja pojedinačno radi usvajanja znanja, vještina i promišljanja koje će im omogućiti efikasnije ostvarenje postojećih dužnosti
- pomaganja osoblju unutar organizacijskih jedinica na efikasnijem djelovanju u grupi
- pomaganja pojedincima ili grupama na ispunjavanju zahtjeva koji se pred njih postavljaju zbog organizacijskih ili drugih promjena
- pomaganja kod pripreme pojedinaca za nove uloge koje će im se dodijeliti, omogućavanja priznavanja novih znanja i vještina koje će pojedinci steći
- pomaganja pojedincima kod razvoja vještina i kvalifikacija koje će im omogućiti napredovanje u karijeri te promoviranje integracije usavršavanja i razvoja u radno mjesto radi unapređenja prakse i djelovanja.

177

*Odgovornost za razvoj ljudskih resursa može se podjednako podijeliti između samih pojedinaca, voditelja organizacijskih jedinica te uprave institucije.*

Uspostava institucijskog sustava osiguranja kvalitete na Tehničkom fakultetu Sveučilišta u Rijeci potpomognuta je sredstvima Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske, uz određeno sufinanciranje iz sredstava Tehničkog fakulteta.

Po završetku sufinanciranja od strane Nacionalne zaklade za znanost, nastavak financiranja uspostavljenog institucijskog sustava osiguranja kvalitete na Tehničkom fakultetu potrebno je sustavno definirati kako na razini institucije tako i na razini Sveučilišta u Rijeci.

Količinu potrebnih sredstava na razini institucije potrebno je procijeniti na temelju usvojenog plana aktivnosti u okviru sustava osiguranja kvalitete za određenu godinu, uzimajući u obzir broj studenata, broj nastavnika, studijskih programa i dr. Na temelju takve procjene potrebno je utvrditi kriterije za raspodjelu sredstava, odnosno udio potrebnih sredstava za sustav kvalitete u ukupnom godišnjem proračunu institucije. Kako je implementirani sustav osiguranja kvalitete jedan od temeljnih preduvjeta uspješne implementacije Bolonjskog procesa, Sveučilište bi, također, moralo predvidjeti sredstva koja bi se koristila za sufinanciranje sustava osiguranja kvalitete na pojedinim institucijama sastavnicama.

Tako predviđena sredstva na institucijama sastavnicama namjenski bi se koristila za podmirivanje izdataka nastalih uslijed planom predviđenih aktivnosti koje mogu obuhvaćati:

- provedbu i analizu vrednovanja



- organiziranje radionica za edukaciju studenata, nastavnika i administrativnog osoblja
- vanjsku edukaciju nastavnog i administrativnog osoblja
- eventualno certificiranje i kasnije održavanje sustava kvalitete
- troškove osoblja
- materijalne i posredne troškove i dr.

# Sažetak

Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske sufinancirala je projekt pod nazivom Ustroj institucijskog sustava osiguranja kvalitete na Tehničkom fakultetu u Rijeci.

*Osnovni je cilj projekta uspostava takvog institucijskog sustava osiguranja kvalitete koji bi zadovoljio specifičnosti Fakulteta, a da istovremeno bude u potpunosti integriran na razini Sveučilišta u Rijeci.*

## Radionice

Priručnik za  
osiguranje  
kvalitete  
Tehničkog  
fakulteta  
Sveučilišta u  
Rijeci

U suradnji s Centrom za unapređenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci, osmišljen je i na Fakultetskom vijeću Tehničkog fakulteta usvojen Pravilnik o ustroju i načinu rada Odbora za upravljanje i unaprjeđenje sustava za kvalitetu Tehničkog fakulteta Sveučilišta u Rijeci<sup>1</sup>, kojim se opisuju područja vrednovanja sustava za kvalitetu. U suorganizaciji sa Studentskim savjetovališnim centrom organizirana je i provedena radionica za studente pod nazivom Organizacija vremena pri učenju, dok je radionica za studente prvih godina, pod nazivom Orijentacijsko-motivacijski praktikum, provedena u suorganizaciji s Centrom za unapređenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci. Radionica za nastavnike i administrativno osoblje pod nazivom Sustav osiguranja kvalitete visokog obrazovanja organizirana je na razini Fakultetskog vijeća, čime su svi nastavnici i dio administrativnog osoblja upoznati s planiranim ustrojem sustava osiguranja kvalitete na Fakultetu. Tom je prilikom napravljena SWOT analiza Fakulteta te je definiran institucijski razvojni plan za akademsku godinu 2006./2007. Razvijeni su postupci za studentsko vrednovanje kolegija, za ispitivanje uspješnosti studiranja te za vrednovanje studenata koji upisuju prvu godinu studija. Tijekom rada na projektu izrađen je i Priručnik za osiguranje kvalitete Tehničkog fakulteta Sveučilišta u Rijeci kojim je omogućen jednostavan pristup standardima i primjerima dobre prakse u navedenom području te služi kao pomoć pri provedbi samovrednovanja i definiranja vlastitih potencijala Fakulteta. Postignuti rezultati predstavljaju samo početak rada na osiguranju i unapređenju kvalitete na Fakultetu.

1 [www.riteh.hr/nast/kvaliteta/](http://www.riteh.hr/nast/kvaliteta/)



# Uvod

Slijedom zaključaka Ministarskih konferencija održanih u Pragu 2001. godine te u Bergenu 2005. godine, potrebno je izgraditi institucijske sustave za osiguranje i unapređenje kvalitete na visokim učilištima.

U tom je smislu Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci pristupio ustroju institucijskog sustava osiguranja kvalitete koji će, uz primjenu usvojenih načela osiguranja i unapređenja kvalitete, obuhvatiti sve aktivnosti Fakulteta.

Provedenim aktivnostima tijekom rada na projektu pod nazivom Ustroj institucijskog sustava osiguranja kvalitete na Tehničkom fakultetu u Rijeci, koji je sufinancirala Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske, uspostavljeni su osnovni institucijski mehanizmi osiguranja kvalitete na Fakultetu. Formiran je Odbor za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete na Fakultetu kao osnovna operativna organizacijska jedinica za osiguranje kvalitete, provedeno je studentsko vrednovanje, ispitani su razlozi neuspješnosti studiranja te je provedeno vrednovanje studenata koji upisuju prvu godinu studija. Svi prikupljeni podaci korišteni su kao osnova za raspravu o kvaliteti i definiranje potrebnih aktivnosti za osiguranje i unapređenje kvalitete, što je dijelom dokumentirano putem usvojenog institucijskog razvojnog plana.

179

## Opis projekta

Osnovni je cilj projekta ustroj takvog institucijskog sustava osiguranja kvalitete na Tehničkom fakultetu u Rijeci koji će obuhvatiti sve aktivnosti Fakulteta i, istovremeno, u potpunosti biti integriran na razini Sveučilišta u Rijeci.

*Projekt u cijelosti obuhvaća utvrđivanje formalnog okvira funkcioniranja sustava za osiguranje kvalitete, ustroj organizacijske jedinice za unaprjeđenje kvalitete s definiranim zadacima i načinom djelovanja, razvoj postupaka vrednovanja i samovrednovanja za određene aspekte kvalitete obrazovanja te primjenu istih, poticanje nastavnog i administrativnog osoblja na stručno osposobljavanje i usavršavanje iz područja metodike rada i unaprjeđenja kvalitete te izradu institucijskih publikacija vezano za osiguranje kvalitete.*

Radom na projektu ostvareni su svi inicijalno postavljeni osnovni ciljevi projekta.

Formiran je Odbor za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete te je, u suradnji s Centrom za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci, osmišljen i usvojen Pravilnik



o ustroju i načinu rada Odbora za upravljanje i unaprjeđenje sustava za kvalitetu Tehničkog fakulteta Sveučilišta u Rijeci.

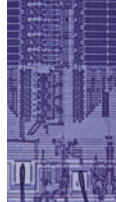
Napravljena je SWOT analiza Fakulteta i definiran je institucijski razvojni plan za akademsku godinu 2006./2007.

Razvijeni su postupci za studentsko vrednovanje, za ispitivanje neuspješnosti studiranja te za vrednovanje studenata koji upisuju prvu godinu studija. Studentsko vrednovanje kolegija provedeno je sustavno za prve godine preddiplomskog sveučilišnog i stručnog studija strojarstva, brodogradnje i elektrotehnike te pojedinačno za kolegije na višim godinama. Rezultati vrednovanja su analizirani i o njima je izvještena uprava Fakulteta te nosioci pojedinih kolegija. Tijekom rada na projektu izrađen je i Priručnik za osiguranje kvalitete Tehničkog fakulteta Sveučilišta u Rijeci<sup>2</sup> koji u svom sadržaju obuhvaća definiranje misije institucije, definiranje i izvođenje studijskih programa, proces učenja, poučavanja i vrednovanja, praćenje uspješnosti studiranja te u određenoj mjeri obrađuje znanstveno-istraživački rad i upravljanje institucijom. Uz pojmovnik koji obrađuje osnovne pojmove vezane uz osiguranje kvalitete, uz priručnik je pridodan i privitak s listom vrednovanja pripremljenim slijedom uputa i primjera dobre prakse navedenih u Priručniku, SWOT analizom Tehničkog fakulteta, primjerima obrazaca za vrednovanje studenata koji upisuju prvu godinu studija, istraživanje razloga neuspješnog studiranja te skupno i pojedinačno vrednovanje nastavnika i kolegija.

Na Tehničkom je fakultetu, sukladno predviđenom planu, organizirano nekoliko radionica, i to radionica za studente s temom organizacije vremena pri učenju, orijentacijsko-motivacijska radionica za studente prvih godina te radionica za nastavnike i administrativno osoblje.

## Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom

Institucijska strategija za upravljanje kvalitetom postavljena je temeljem smjernica i preporuka proizašlih iz konferencija europskih ministara visokog obrazovanja, kao i rada Europskog udruženja za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju. Također, ciljevi su postavljeni tako da uključuju širi krug dionika visokog obrazovanja na Tehničkom fakultetu te osiguravaju povoljno okruženje za stvaranje i razvoj sustava upravljanja, osiguravanja i unapređivanja kvalitete.



Postavljeni ciljevi ostvaruju se kroz sljedeće aktivnosti:

- kontinuirano praćenje rada sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na srodnim fakultetima
- aktivno sudjelovanje u edukativnim radionicama sadržajno vezanim za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju
- usvajanje i neprekidno unapređivanje formalnog okvira funkcioniranja sustava za osiguranje kvalitete
- aktivnu operativnu ulogu organizacijske jedinice odnosno Odbora za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete
- razvoj postupaka vrednovanja i samovrednovanja za određene aspekte kvalitete obrazovanja te primjenom istih
- poticanje nastavnog i administrativnog osoblja na stručno osposobljavanje i usavršavanje iz područja metodike rada i unaprjeđenja kvalitete
- izradu i reviziju potrebnih fakultetskih dokumenata vezano za osiguranje kvalitete i dr.

181

*Tehnički fakultet promovira kulturu kvalitete kroz nepristranu i kontinuirano samovrednovanje i vrednovanje i primjenu usvojenih načela osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.*

Proces osiguravanja kvalitete cikličan je i sastoji se od najmanje tri faze: planiranja, primjene i procjene odnosno vrednovanja postignutih rezultata.

Ključna značajka tog procesa je sustavna primjena programa vrednovanja kroz koji se sve ustrojbene jedinice institucije procjenjuju i osigurava se povratna informacija.

## Struktura i organizacija institucijskog sustava za osiguranje kvalitete

Na Tehničkom fakultetu, u suradnji sa Sveučilištem u Rijeci, formiran je Odbor za upravljanje i unaprjeđenje kvalitete. Odbor sačinjavaju predstavnici nastavnog i administrativnog osoblja te studenata. Odbor na Fakultetu ima sljedeće funkcije:

- organiziranje, koordiniranje te provođenje postupaka vrednovanja i samovrednovanja



- razvijanje internih postupaka za osiguranje i unapređenje kvalitete na razini Fakulteta
- sudjelovanje u formiranju strategije unapređenja kvalitete
- koordiniranje provedbe aktivnosti vezanih uz profesionalni razvoj kadrova (akademskih, administrativnih i tehničkih)
- poticanje stalne rasprave o kvaliteti i širenje kulture kvalitete
- istraživanje uzroka nekvalitetnog, neefikasnog i predugog studiranja
- osiguravanje permanentnih povratnih informacija od studenata i uvažavanje njihovih sugestija prijedloga i kritika
- analiziranje kvalitete studijskog programa i uspoređivanje sa studijima na eminentnim europskim sveučilištima i dr.

Provođenje postupaka vrednovanja na Fakultetu može se podijeliti na samovrednovanje koje provode djelatnici, odnosno nastavno osoblje Fakulteta, uz suradnju s Odborom za upravljanje i unapređenje kvalitete Fakulteta, te na vanjsko vrednovanje koje provodi grupa stručnjaka iz partnerskih institucija. Samovrednovanje omogućava analizu aktivnosti Fakulteta, prikazuje sustav i procese za unapređenje kvalitete koji već djeluju na Fakultetu te omogućava procjenu njihove efikasnosti. Vrednovanje pomaže u identifikaciji i analizi snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji u domeni Fakulteta (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats, SWOT*) te omogućava eventualno sugeriranje načina otklanjanja nedostataka. Temeljem dobivenih rezultata izrađuje se odgovarajući plan za unapređenje kvalitete s jasno naznačenim ciljevima, rokovima i odgovornostima.

Jedan od važnih zadataka ustrojenog sustava osiguranja kvalitete je analiziranje uspješnosti studiranja. Potpunim uvođenjem novih studijskih programa, usklađenih s Bolonjskim procesom, omogućit će se svakom studentu da vrednuje kvalitetu kolegija koje je odslušao, kao i postupke ocjenjivanja studenata. Također, kontinuirano se provodi ispitivanje razloga neuspješnog studiranja.

Za praćenje realizacije studijskih programa i vrednovanje napredovanja studenata potiče se primjena indikatora uspješnosti kao što su:

- aktivno i suradničko učenje
- radna komunikacija nastavnika - student
- opća kvaliteta ljudske podrške
- poticanje akademskog, osobnog, socijalnog i etičkog razvoja
- informiranost, jasni ciljevi i standardi i mogućnost utjecanja studenata
- motivacija za studij
- broj studenata kao ometajući faktor
- opremljenost institucije



- etički dvojbeni postupci i ponašanja
- realizacija nastave i ispita
- zadovoljstvo studijem (globalna procjena).

Studenti su ravnopravni partneri u upravljanju visokim obrazovanjem te se neprestano potiče veća uključenost studenata u procese razvoja Fakulteta.

183

*Kontinuiranim ulaganjem i organizacijom rada Fakulteta poboljšavaju se uvjeti rada i života, kako bi studenti mogli uspješno završiti studij u predviđenom roku bez prepreka vezanih za njihovu društvenu ili ekonomsku situaciju. Također, potiče se dijalog između nastavnog osoblja i studenata kako bi se moglo efikasnije oslobađati i poticati kreativne potencijale studenata.*

Jedan od predujeta za ostvarivanje zadovoljavajuće uspješnosti studiranja je spoznaja studenta, odnosno njegova informiranost o tome što se od njega očekuje i što mu je za to na raspolaganju. Studentima su dostupne informacije o pojedinim studijskim programima s detaljnim opisom programa, gdje je za svaki kolegij naveden sadržaj, opće i specifične kompetencije, oblik provođenja nastave i način provjere znanja, popis potrebne literature, način polaganja ispita i sl.

Podizanje razine kvalitete studentskih i nastavnih aktivnosti Fakulteta istovremeno je popraćeno i sustavnim unapređenjem rada stručnih službi.

## Razvoj kadrova

Tijekom rada na projektu provedena je ciljana izobrazba nastavnika, studenata i administrativnog osoblja.

Za studente su pripremljene i ponuđene dvije radionice, jedna s temom bolje organizacije i pristupa učenju, a druga, prije svega namijenjena studentima prve godine, s temom upoznavanja sa studijem i razvijanja motivacije za studij. Spomenute radionice organizirane su u suradnji sa stručnjacima iz Studentskog savjetovališnog centra odnosno Centra za unapređenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci.

Nastavno i administrativno osoblje upoznato je s ustrojem sustava osiguranja kvalitete na Fakultetu, načinom provedbe i rezultatima provedenih vrednovanja kroz, za tu svrhu, posebno organiziranom radionicom.

Također, planira se uspostaviti sustav kontinuirane edukacije i osposobljavanja za održavanje i unapređenje ustrojenog sustava kvalitete i osobnih kompetencija.

*Ciljana  
izobrazba  
nastavnika,  
studenata i  
nastavnog  
osoblja*





# Financiranje institucijskog sustava za unapređenje kvalitete

Za financiranje izgradnje institucijskog sustava za osiguranje kvalitete na Tehničkom fakultetu prvenstveno su se koristila sredstva projekta te dijelom i sredstva Fakulteta.

Nakon uspostave sustava, budući da se radi o kontinuiranom procesu, Fakultet će se za održavanje i daljnje unapređenje sustava upravljanja kvalitetom prvenstveno oslanjati na vlastita sredstva. Ukoliko za to budu postojale mogućnosti razmotrit će se financiranje i iz drugih izvora (država, razne zaklade, itd.).

## Institucijsko upravljanje kvalitetom

Tehnički fakultet teži izvrsnosti u visokom školstvu kroz obrazovanje i istraživanja visoke razine kvalitete, s ciljem zadovoljavanja potreba šire zajednice. Svoje ciljeve nastoji ostvariti kroz profesionalnu primjenu dokazano dobrih metoda i procedura u nastavi, administrativnim poslovima te upravljanjem institucijom.

Fakultet razvija sustav osiguranja i unapređenja kvalitete sposoban da spriječi bilo kakvo negativno odstupanje od postignute razine kvalitete te da istovremeno, kroz ciklično planiranje, djelovanje, provjeravanje i analiziranje postignutog, omogućiti neprekidno unapređenje kvalitete.

*Upravljanje kvalitetom na Fakultetu temelji se na osiguranju i unapređenju kvalitete svakog pojedinog procesa, bilo da se radi o nastavnim, administrativnim ili procesima upravljanja institucijom.*

Odgovornosti na svakoj razini implementacije sustava osiguranja i unapređivanja kvalitete jasno se definiraju kako bi se postigla efikasna primjena svih donesenih odluka. Dekan sa svojim pomoćnicima potiče diseminaciju „dobre prakse“ u okviru Fakulteta, a voditelji ustrojbenih jedinica Fakulteta odgovorni su za osiguranje i unapređivanje kvalitete rada u okviru pojedine ustrojbene jedinice, i to posebno:

- osiguravajući da je sustav unapređenja kvalitete usklađen sa specifičnostima pojedine ustrojbene jedinice te da se adekvatno primjenjuje
- redovitim nadgledanjem i pregledima kvalitete ustrojbene jedinice



- omogućavanjem i podržavanjem provođenja internih i vanjskih vrednovanja kvalitete u ustrojbenoj jedinici.

# Suradnja

185

Tijekom rada na projektu ostvarena je uska suradnja s timom projekta pod nazivom Razvoj organizacijskog sustava i postupaka za unaprjeđenje kvalitete Sveučilišta u Rijeci te timom projekta Praćenje i unaprjeđenje kvalitete studiranja na Građevinskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Kako su i Građevinski i Tehnički fakultet u Rijeci u području tehničkih znanosti, između fakulteta postoji veći broj zajedničkih točaka tako da je izmjena iskustava i saznanja bila od iznimnog značaja za rad na projektu i definiranje određenih rješenja.

U pojedinim segmentima rada na projektu potrebno je istaknuti i dobru suradnju s timom projekta pod nazivom Razvoj sustava za unaprjeđenje kvalitete studija na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci.

Tijekom projekta ostvarena je suradnja s Agencijom za znanost i visoko obrazovanje Republike Hrvatske (AZVO), kao i s *Fakultetom za strojništvo Univerze v Ljubljani* i *Fakultetom za strojništvo Univerze v Mariboru* prvenstveno s ciljem razmjene iskustava vezano uz uspostavu i funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom te pripreme postupaka vrednovanja i samoverdnovanja.

# Zaključak

Uspostava institucijskih mehanizama za unaprjeđenje kvalitete značajno je doprinijela jačanju svijesti o potrebi neprekidnog podizanja razine kvalitete svih procesa Tehničkog fakulteta, a dodatno je naglašena važnost i uloga studenta u obrazovnom procesu. Sustavnim vrednovanjem dolazi se do vrijednih podataka na temelju kojih je moguće definirati aktivnosti unaprjeđenja kvalitete, ali i pratiti napredak i uspješnost.

Određene poteškoće u realizaciji projekta nastale su zbog uvođenja novog načina studiranja prema Bolonjskom procesu. Kako trenutno postoji prva i, sada, druga godina koja se organizira prema Bolonjskom procesu te ostale godine, koje još uvijek nisu organizirane prema Bolonjskom procesu, bilo je potrebno dogovoriti i predvidjeti načine vrednovanja, samovrednovanja, elemente Priručnika i Pravilnika na način da u potpunosti pokrivaju novi, ali i da budu u dovoljnoj mjeri primjenjivi još i za postojeći sustav studiranja. Iz tog se razloga, primjerice, vrednovanju



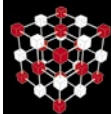
kolegija pristupilo na dva načina, skupno za prve godine preddiplomskih sveučilišnih i stručnih studija te pojedinačnom vrednovanju za više godine studija.

Iskustvo stečeno radom na ovom projektu ukazuje na to da je potreba za kvalitetom svih obrazovnih i povezanih procesa opće prihvaćena. Ne iskazuju se negativni stavovi, no naglašava se činjenica da za implementaciju sustava kvalitete treba ipak određeno vrijeme kroz koje će se usvojiti i razviti dobra praksa, prihvatiti pokazatelji kvalitete i upustiti se u neprekidno, kontinuirano unapređivanje kvalitete. Također, potrebno je istaknuti povećani interes studenata i nastavnika za aktivnosti osiguranja kvalitete na Fakultetu te diskusiju koja se razvila na temu kvalitete.

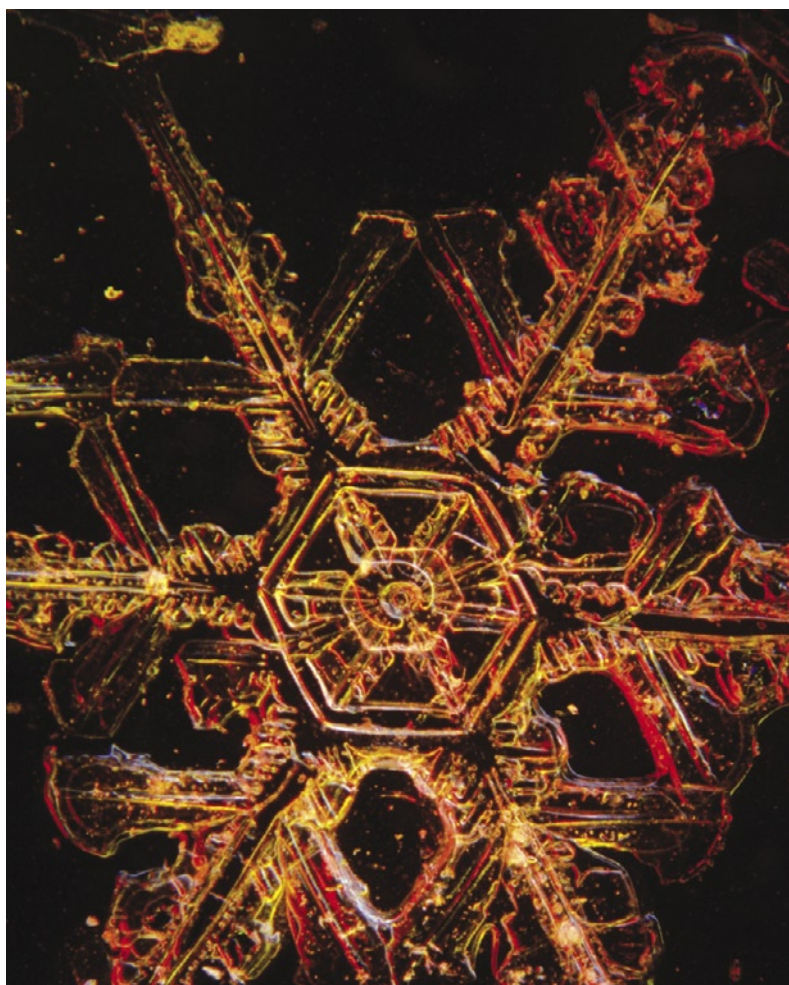
Ostvarene rezultate procjenjujemo dobrim i poticajnim za nastavak rada na osiguranju i unapređenju kvalitete na Fakultetu. Stvaranje pozitivnog stava o kvaliteti i usvajanje odgovarajuće metodologije koja će voditi podizanju razine svih aspekata akademske kvalitete kao i željenom procesu neprekidnog unapređivanja kvalitete predstavlja trajni proces koji je, nadamo se, iniciran ovim projektom.

## Bibliografske jedinice

1. **Communiqué of the meeting of European Ministers in charge of Higher Education**, Prague, May 19, 2001
2. **Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education**, Bergen, May 19-20, 2005
3. **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area**, European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, 2005



# Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u Europskom visukoobrazovnom prostoru





Na Konferenciji europskih ministara zaduženih za visoko obrazovanje, održanoj u Bergenu, 19. i 20. svibnja 2005. godine, prihvaćeni su Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u Europskom visokoobrazovnom prostoru. Standardi su ovdje navedeni u skraćenom obliku, a cjelovitu verziju standarda i smjernica objavilo je Europsko udruženje za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja (*European Association for Quality Assurance in Higher Education - ENQA*), u izvješću „*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*”.

## A. Standardi za unutarnje osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju

### **1. Politike rada (*policy*) i procedure za osiguranje kvalitete**

Institucije trebaju uspostaviti politike rada (*policy*), odgovarajuće procedure za osiguranje kvalitete i standarde za programe i diplome koje dodjeljuju. Posebnu pažnju trebaju posvetiti razvoju kulture prepoznavanja važnosti kvalitete i osiguranju kvalitete rada. Kako bi to postigle, institucije trebaju razviti i provesti strategiju kontinuiranog poboljšanja kvalitete. Politike rada (*policy*) i procedure trebale bi imati formalan status i biti dostupne javnosti te definirati uloge studenata i ostalih interesnih skupina.

### **2. Usvajanje, praćenje i periodičko vrednovanje programa i diploma**

Institucije bi trebale imati formalne mehanizme za usvajanje, periodička vrednovanja i praćenje vlastitih programa i diploma koje dodjeljuju.

### **3. Ocjenjivanje studenata**

Ocjenjivanje studenata trebalo bi provoditi prema objavljenim kriterijima, propisima i procedurama, koje se dosljedno primjenjuju.

### **4. Osiguranje kvalitete nastavnog osoblja**

Institucije bi trebale razviti metode utvrđivanja je li nastavno osoblje uključeno u nastavni rad kvalificirano i kompetentno. Metode i procedure koje će se pritom primjenjivati trebale bi biti dostupne onima koji provode vanjsku evaluaciju te bi ih trebalo komentirati u izvješćima.



### **5. Izvori za učenje i potpora za studente**

Za svaki od ponuđenih programa institucije trebaju studentima osigurati adekvatne izvore za učenje.

### **6. Informacijski sustavi**

Institucije trebaju organizirati prikupljanje, analizu i korištenje relevantnih informacija koje su preduvjet za učinkovito upravljanje studijskim programima i ostalim aktivnostima.

### **7. Informiranje javnosti**

Institucije trebaju redovito objavljivati pravovremene, nepristrane i objektivne informacije (kvantitativne i kvalitativne) o svojim programima i diplomama.

189

## **B. Standardi za vanjsko osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju**

### **1. Primjena procedura unutarnjeg osiguranja kvalitete**

Procedure vanjskog osiguranja kvalitete trebaju uzeti u obzir učinkovitost postupaka unutarnjeg osiguranja kvalitete opisanih u dijelu A.

### **2. Razvoj procesa vanjskog osiguranja kvalitete**

Svi odgovorni (pa i institucije visokog obrazovanja) trebali bi, prije razvoja samog procesa, odrediti svrhe i ciljeve procesa osiguranja kvalitete te ih objaviti s opisom procedura koje će se koristiti za njihovo ostvarenje.

### **3. Kriteriji odlučivanja**

Sve formalne odluke donesene kao rezultat vanjskog osiguranja kvalitete trebaju se temeljiti na eksplicitnim, objavljenim kriterijima koji se dosljedno primjenjuju.

### **4. Procesi koji odgovaraju svrsi**

Svi procesi vanjskog osiguranja kvalitete trebaju biti osmišljeni isključivo prema svrsi i ciljevima koji trebaju biti postignuti njihovim provođenjem.



### **5. Izvještavanje**

Izvještaji trebaju biti objavljeni i moraju biti pisani jezikom koji je jasan i pristupačan ciljanom čitateljstvu, a sve odluke, pohvale i preporuke koje sadrže, lako uočljive.

### **6. Procedure za daljnje djelovanje**

Procesi osiguranja kvalitete koji sadrže preporuke za djelovanje ili koji zahtijevaju daljnji akcijski plan, trebaju imati unaprijed određene procedure koje se dosljedno primjenjuju.

### **7. Periodična vrednovanja**

Vanjsko osiguranje kvalitete institucija i/ili programa treba provoditi periodički. Trajanje ciklusa i procedure vrednovanja koje će se primjenjivati trebaju biti jednostavno definirane i unaprijed objavljene.

### **8. Analiza cijelog sustava**

Agencije za osiguranje kvalitete trebaju povremeno objavljivati sažeta izvješća u kojima opisuju i analiziraju najvažnije rezultate recenzija, vrednovanja, procjena itd.

## C. Standardi za agencije za vanjsko osiguranje kvalitete

### **1. Korištenje procedura za vanjsko osiguranje kvalitete visokog obrazovanja**

Agencije za vanjsko osiguranje kvalitete trebaju uzeti u obzir postojanje i učinkovitost procesa vanjskog osiguranja kvalitete visokog obrazovanja opisanog u dijelu B.

### **2. Službeni status**

Nadležne javne službe u okviru Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA) trebaju formalno priznati agencije kao zakonski utemeljene i odgovorne za vanjsko osiguranje kvalitete. Nadalje, agencije trebaju biti usklađene sa svim zakonskim uvjetima sustava u okviru kojeg djeluju.

### **3. Aktivnosti**

Agencije trebaju redovito provoditi aktivnosti vanjskog osiguranja kvalitete (na razini institucija ili programa).



#### **4. Resursi**

Agencije trebaju imati primjerene ljudske i financijske resurse, koji će im omogućiti učinkovitu organizaciju i provođenje procedura za vanjsko osiguranje kvalitete te odgovarajuće mehanizme za razvoj procesa i procedura.

#### **5. Obrazloženje ciljeva**

Agencije trebaju imati jasnu i izričitu svrhu i ciljeve rada, obrazložene u javno dostupnoj izjavi.

#### **6. Nezavisnost**

Agencije trebaju biti nezavisne do mjere da samostalno snose odgovornost za svoje djelovanje i da na zaključke i preporuke u njihovim izvješćima ne može utjecati treća strana, na primjer institucije visokog obrazovanja, ministarstva i ostale interesne skupine.

#### **7. Kriteriji i procesi vanjskog osiguranja kvalitete**

Procesi, kriteriji i procedure koje koriste agencije trebaju biti unaprijed definirani i dostupni javnosti. Ti bi procesi trebali uključivati:

1. samovrednovanje ili istovrijednu proceduru subjekta procesa osiguranja kvalitete
2. vanjsku ocjenu grupe stručnjaka koja, ukoliko potrebno, uključuje ocjenu studenta ili studenata te obilazak terena prema odluci agencije
3. objavljivanje izvješća, uključujući sve odluke, preporuke i druge formalne ishode
4. daljnju proceduru za pregled aktivnosti koje poduzima subjekt procesa osiguranja kvalitete, u skladu s preporukama sadržanim u izvješću.

#### **8. Procedure utvrđivanja odgovornosti**

Agencije trebaju imati uspostavljene procedure za utvrđivanje vlastite odgovornosti.

---

##### **Naslov izvornika:**

##### **Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area**

European Association for Quality Assurance in Higher Education  
Helsinki, Finland 2005

##### **Prijevod:**

Josipa Bađari, prof.  
Ana Ravnić Perfido, prof.





## Kontakti:

### **Dr. sc. Pero Lučin**

Nacionalna zaklada za znanost,  
visoko školstvo i tehnologijski razvoj  
Republike Hrvatske  
Trg braće Mažuranića 10  
51000 Rijeka  
E-pošta: [pero@nzz.hr](mailto:pero@nzz.hr)

### **Dr. sc. Aleksa Bjeliš**

Sveučilište u Zagrebu  
Trg maršala Tita 14  
10000 Zagreb  
E-pošta: [rector@unizg.hr](mailto:rector@unizg.hr)

### **Dr. sc. Petar Bezinović**

Institut za društvena istraživanja  
Amruševa 11/II  
10000 Zagreb  
E-pošta: [petar@idi.hr](mailto:petar@idi.hr)

### **Dr. sc. Antonije Dulčić,**

### **Dr. sc. Amir Hamzić,**

### **Dr. sc. Branko Rafajac,**

### **Dr. sc. Rudolf Scitovski**

Nacionalno vijeće za visoko  
obrazovanje  
Savska 41/8  
10000 Zagreb  
E-pošta: [adulcic@phy.hr](mailto:adulcic@phy.hr)  
[hamzic@phy.hr](mailto:hamzic@phy.hr)  
[brafajac@ffri.hr](mailto:brafajac@ffri.hr)  
[scitowsk@mathos.hr](mailto:scitowsk@mathos.hr)

### **Dr. sc. Jasmina Havranek**

Agencija za znanost i visoko  
obrazovanje  
Savska 41/8  
10000 Zagreb  
E-pošta: [jasmina.havranek@azvo.hr](mailto:jasmina.havranek@azvo.hr)

### **Dr. sc. Mladen Andrassy**

Sveučilište u Zagrebu  
Trg maršala Tita 14  
10000 Zagreb  
E-pošta: [mladen.andrassy@fsb.hr](mailto:mladen.andrassy@fsb.hr)

### **Dr. sc. Sanja Lončar-Vicković**

Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku  
Trg Sv. Trojstva 3  
31000 Osijek  
E-pošta: [sloncar@gfos.hr](mailto:sloncar@gfos.hr)

### **Dr. sc. Neven Vrček**

Fakultet organizacije i informatike  
Pavlinska 2  
42000 Varaždin  
E-pošta: [neven.vrcek@foi.hr](mailto:neven.vrcek@foi.hr)

### **Dr. sc. Aleksandra Deluka-Tibljaš**

Građevinski fakultet  
Viktora Cara Emina 5  
51000 Rijeka  
E-pošta: [deluka@gradri.hr](mailto:deluka@gradri.hr)

### **Dr. sc. Branko Smerdel**

Pravni fakultet  
Trg maršala Tita 14/1  
10000 Zagreb  
E-pošta: [branko.smerdel@zg.htnet.hr](mailto:branko.smerdel@zg.htnet.hr)

### **Dr. sc. Sanja Smojver-Ažić**

Filozofski fakultet  
Omladinska 14  
51000 Rijeka  
E-pošta: [smojver@ffri.hr](mailto:smojver@ffri.hr)

### **Dr. sc. Duško Pavletić**

Tehnički fakultet  
Vukovarska 58  
51000 Rijeka  
E-pošta: [duško.pavletic@riteh.hr](mailto:duško.pavletic@riteh.hr)

Osiguranje kvalitete visokog obrazovanja je osobna odgovornost svih uključenih u visoko obrazovanje, ali i jedan od temeljnih preduvjeta za usporedivost visokoškolskih institucija i programa te priznavanje akademskih kvalifikacija. Da bi se Republika Hrvatska uspješno uključila u Europsku mrežu za osiguranje kvalitete potrebno je uspostaviti odgovarajuću nacionalnu mrežu, odnosno izgraditi institucijske sustave za unapređenje kvalitete na visokim učilištima. Stoga je Upravni odbor Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnologijski razvoj Republike Hrvatske, u listopadu 2004. godine, programom „Izgradnja institucijskih mehanizama za unapređenje kvalitete visokog obrazovanja“ pozvao sva hrvatska sveučilišta, visoke škole, veleučilišta, sveučilišne odjele, fakultete i institute da stvore institucijske sustave za osiguranje kvalitete te da šire kulturu kvalitete u akademskoj i široj javnosti. Ova publikacija predstavlja sve one koji su prihvatili naš poziv i svojim rezultatima poduprli reformu hrvatskog visokog obrazovanja.

ISBN 978-953955342-3



9 789539 553423

